العنوان:	أبعاد المنظمة المتعلمة والقيادة التحويلية والعلاقة بينهما لدى القيادات الجامعية في جامعة الكويت من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس
المصدر:	المجلة التربوية -الكويت
المؤلف الرئيسي:	الديحاني، سلطان غالب
المجلد/العدد:	مج29, ع116
محكمة:	نعم
التاريخ الميلادي:	2015
الشهر:	سبتمبر
الصفحات:	15 - 102
رقم MD:	688605
نوع المحتوى:	بحوث ومقالات
قواعد المعلومات:	EduSearch
مواضيع:	السياسة التعليمية، البرامج التعليمية، الوسائل التعليمية، التعليم الجامعي، طلاب الجامعات، جامعة الكويت، الكويت، أعضاء هيئة التدريس، القيادات الجامعية
رابط:	http://search.mandumah.com/Record/688605

أبعاد المنظمة المتعلمة والقيادة التحويلية والعلاقة بينهما لدى القيادات الجامعية في جامعة الكويت من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس*

د. سلطان غالب الديحاني
كلية التربية - جامعة الكويت
الكويت

الملخص

هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين أبعاد المنظمة المتعلمة والقيادة التحويلية لدى القيادات الجامعية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في جامعة الكويت. وتم في هذه الدراسة تطبيق المنهج الوصفي الارتباطي المقارن من خلال تطبيق أداتين من إعداد الباحث، على عينة بلغت (٣٨٤) مشاركاً. وكانت أبرز النتائج تشير إلى (١) أن نسبة ٣٣ ٪ من المشاركين تولوا مناصب قيادية في الجامعة، (٢) الاستجابة لجميع المحاور في الأداتين في المدى المتوسط، (٣) من وجهة نظر المشاركين من أعضاء هيئة التدريس العلاقة ايجابية طردية بين أبعاد المنظمة المتعلمة والقيادة التحويلية لدى القيادات الجامعة، (٤) وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة العينة حول توفر أبعاد المنظمة المتعلمة لدى القيادات الجامعية تعزى إلى نوع الكلية، الدرجة العلمية، وسنوات الخبرة، (٥) وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة العينة حول توفر محاور القيادة التحويلية لدى القيادات الجامعية تعزى إلى نوع الكلية، الدرجة العلمية، وسنوات الخبرة، (٦) وجود فروق ذات دلالة إحصائية لصالح القياديين حول أبعاد المنظمة المتعلمة لدى القيادات الجامعية مقارنة بغير القياديين من عينة الدراسة، (٧) وجود فروق ذات دلالة إحصائية لصالح القياديين حول محاور القيادة التحويلية لدى القيادات الجامعية مقارنة بغير القياديين من عينة الدراسة. وانتهت الدراسة إلى بعض التوصيات والمقترحات.

المقدمة

أمام المنظمات في القرن الواحد والعشرين تحديات وتغيرات حديثة ومتسارعة وكبيرة ومستمرة في شتى المجالات، وأدى هذا كله إلى العديد من

❖ مشروع بحثي رقم (TM01/12) ممول من إدارة الأبحاث في جامعة الكويت.

التعقيدات التي لا تتوقف عند عدم تحقيق أهداف المنظمة واستراتيجياتها بل تهدد مصالحها وبقائها بحد ذاته، مما استوجب ضرورة إيجاد وسائل جديدة لاكتساب وتحقيق المزايا التنافسية، التي تمكنها من الاستمرار والتكيف، وهذا يعني ضرورة التركيز على المداخل المعاصرة أي أن تصبح منظمات تعلم متمكنة من تجديد ذاتها حتى تواكب هذه التغيرات في ظل عصر الثورة والثروة المعرفية في عالم اليوم، فقد أصبح التقدم التكنولوجي والانفجار المعرفي والثورة المعلوماتية الدافع والمحرك الأساسي لسير المنظمات نحو التنمية والتقدم في جميع أنحاء العالم للتحول إلى منظمات متعلمة، فالمنظمة المتعلمة Learning Organization حقل تتعاضد فيه الجهود لتبادل المعلومات والاتصالات في إطار معرفي واضح، فظهر التدريج في التحول من عصر الصناعة إلى عصر المعرفة في ظل نظام العولمة الذي يتحكم في البيئات المتفاعلة والتأثير في تبادل المعرفة بينها، وأطلق عليها منظمات متعلمة أو مؤسسات تبادل المعرفي (الرفاعي والشباب وأحمد والرواشدة، ٢٠١٣).حيث يمثل إيجاد منظمة معتمدة على التعليم كأحد المعايير الرئيسة لقياس الأداء، ويقصد بذلك منظمة تتطور وتتغير بصورة مستمرة على شكل يمكنها من منافسة المنظمات الشبيهة في المستقبل، فالمنظمة المرتكزة على التعليم مطلوب من قيادتها إحداث تغيير سلوكي لديها ولدى الاتباع في بيئة العمل الحاضنة (توفيق، ٢٠٠٦).

من هذا المنطلق بدأت المؤسسات التربوية ومنها جامعة الكويت باتباع الأساليب العلمية في توظيف الموارد البشرية لتحسين أدائها والارتقاء بمستوى الخدمات التي تقدمها، وفي ضوء هذه المعطيات أعادت هذه المؤسسات صياغة وظائفها لتكون قادرة على تلبية حاجات المستفيدين ورغباتهم منها، وبما يتناسب ومستوى الخدمات المقدمة في المؤسسات المنافسة، ونتيجة لذلك جاء التحول إلى اعتماد نظام المنظمة المتعلمة الذي بدأت فكرته منذ السبعينيات في القرن الماضي على يد أرجيريس وشون Argyris & Schon (الشريفي، ٢٠١٢). والقيادة التحويلية تقوم بدور كبير في توجيه المنظمات والأفراد نحو التميز والإبداع، ويتحقق لها ذلك عن طريق تأسيس العمل على مفاهيم جوهرية أهمها الرؤية المشتركة والقيم المعلنة وروح العمل الجماعي (صقر، ٢٠١٠).

والتعليم العالي متمثلاً بالجامعات ليس بمنأى عن هذه المستجدات والتحولات المتسارعة. وهذا التحول حتم على القيادات الجامعية إيجاد أساليب إدارية حديثة ومؤثرة في سبيل تحقيق تحول إيجابي تحقق من خلاله أهداف وجود الجامعات في أي مجتمع. وجامعة الكويت ليست استثناءاً من هذا التحول، بل يمكن القول أن مسئوليتها كبيرة؛ لأنها الجامعة الوحيدة في دولة الكويت، ولديها التزامات أمام الدولة والمواطنين لتقديم تعليم جامعي متميز يشارك بفاعلية لتحقيق رؤية صاحب السمو أمير البلاد الشيخ صباح الأحمد حفظه الله ورعاه في تحويل الكويت إلى مركز مالي وتجاري عالمي، كتطور استراتيجي يعتمد على خطة التنمية التي بدأت خطواتها الأولى في دولة الكويت نحو تطوير جذري منشود يمس كل مناحي الحياة في دولة الكويت. من هنا كان من الضروري البحث عن أساليب إدارية موثوق بها علمياً وعملياً لتطوير بيئة العمل في جامعة الكويت وخصوصاً العلاقة بين القيادات الجامعية وأعضاء هيئة التدريس، التي يمكن من خلالها تحقيق التعلم المستمر وخلق قيادات جديدة لمستقبل منظور. وقد اختار الباحث دراسة العلاقة بين أبعاد المنظمة المتعلمة والقيادة التحويلية لدى القيادات الجامعية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في جامعة الكويت، ورغبة من الباحث بدعم توجهات الدولة إلى رفع سمعة جامعة الكويت محلياً وإقليمياً وعالمياً، ولفت انتباه القيادات الجامعية وأعضاء هيئة التدريس الأخذ بالمستجدات من الأساليب الإدارية التي تؤثر إيجابياً على العلاقات المتبادلة بينهما ورفع كفاءة القيادي وعضو هيئة التدريس على حد سواء، جاءت هذه الدراسة لربط أبعاد المنظمة المتعلمة بعناصر القيادة التحويلية في البيئة التعليم الجامعي في دولة الكويت.

مشكلة الدراسة وأسئلتها

على الرغم من الاهتمام المتزايد للباحثين في البلدان المتقدمة بموضوع المنظمة المتعلمة إلا أن هذا المفهوم ما زال في بداياته بالنسبة للدراسات العربية وبخاصة في المجال التربوي؛ لذا فإن جامعات اليوم بحاجة إلى معرفة ما يدور

حولها من تغييرات في المجالات الحياتية المتنوعة، وما يواجهها من تحديات وما ينبغي أن تقوم به من أنشطة وفعاليات؛ حيث تواجه الجامعات تحديات كثيرة تأتي في مقدمتها الحاجة إلى توفير أعضاء هيئة تدريس قادرين على مواجهة التطورات الحديثة في مجال القيادة؛ لذا ينبغي أن تتبنى مبادئ المنظمة المتعلمة وتحول إلى نماذج قيادية متطورة مثل نموذج القيادة التحويلية حتى تتمكن من التنافس مع الجامعات العالمية وأيضاً لحصولها على الاعتماد الأكاديمي من المنظمات العالمية المختصة (Navehebrahim, & Badakhshan, 2013)، فقد أشارت التقارير الخاصة بجامعة الكويت إلى أهمية تطوير العنصر البشري بها واستثماره، لتحقيق التميز في الأداء (جامعة الكويت، ٢٠١٣)، كما أشارت الخطة التنموية لجامعة الكويت إلى أهمية تطوير الأداء في الكليات وتطوير الهيئة الأكاديمية (جامعة الكويت، ٢٠٠٦). وأكدت توصيات العديد من الأبحاث (Ferrer-Balas, 2006; King, 2002; Nakpodia, 2009; Hung, 2007; Berrio, 2006' Hsieh, 2005) على ضرورة دراسة العلاقة بين أبعاد المنظمة المتعلمة والسلوك القيادي التحويلي للكشف عن العلاقة الارتباطية بينهما، وتبيان دورها في تحسين العلاقات داخل المنظمة واستمرار المعلم والتطور بين أفرادها. وفي دراسته النظرية حول العلاقة بين المنظمة المتعلمة والقيادة التحويلية، أوصى (Aldaihani, 2012) بضرورة دراسة العلاقة بين أبعاد المنظمة المتعلمة والقيادة التحويلية في جامعة الكويت لفهم الفلسفة القيادية التي تحكم بيئة العمل وتؤثر على العلاقة بين القياديين والعاملين في جامعة الكويت. ومن هنا جاءت الدراسة للتعرف على العلاقة بين أبعاد المنظمة المتعلمة وعلاقتها بالقيادة التحويلية لدى القيادات الجامعية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في جامعة الكويت، وتم صياغة أسئلة الدراسة كالآتي:

١ - ما درجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة لدى القيادات الجامعية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في جامعة الكويت؟

٢ - ما درجة توافر القيادة التحويلية لدى القيادات الجامعية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟

٣ - هل توجد علاقة دالة إحصائياً بين أبعاد المنظمة المتعلمة والقيادة التحويلية لدى القيادات الجامعية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بجامعة الكويت؟

٤ - هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء أعضاء هيئة التدريس بجامعة الكويت حول أبعاد المنظمة المتعلمة لدى القيادات الجامعية تعود إلى متغيرات (الجنس، الكلية، الدرجة العلمية، والخبرة)؟

٥ - هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء أعضاء هيئة التدريس بجامعة الكويت حول القيادة التحويلية لدى القيادات الجامعية تعود إلى متغيرات (الجنس، الكلية، الدرجة العلمية، الخبرة)؟

٦ - هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء من تولى منصبا قياديا ومن لم يتولّ منصبا قياديا من أعضاء هيئة التدريس بجامعة الكويت في أبعاد المنظمة المتعلمة لدى القيادات الجامعية و القيادة التحويلية لدى القيادات الجامعية؟

أهمية الدراسة

تأتي أهمية الدراسة الحالية من أهمية موضوعها وأهمية الجامعة وأهمية القيادة التحويلية، ويمكن تحديد ذلك في:

١ - إطلاع القيادات في جامعة الكويت إلى الموضوعات الإدارية الحديثة مثل أبعاد المنظمة المتعلمة والقيادة التحويلية، وتسليط الضوء على رأي الأكاديميين من أعضاء هيئة التدريس في هذه الاتجاه.

٢ - استخدام نتائج الدراسة في تطوير العلاقة بين القيادات في جامعة الكويت وأعضاء هيئة التدريس مما ينصب في مصلحة العمل. وتحقيق التطوير المعتمد على نتائج موضوعية من خلال النظر إلى نتائج الأبحاث والدراسات.

٣ - الأخذ بأبعاد المنظمة المتعلمة من قبل القيادات الجامعة في جامعة الكويت، والتي تمثل تجديداً للممارسات الإدارية في الجامعات والمؤسسات التعليم العالي في الوقت الحاضر.

٤ - المساعدة في إعداد قيادات المستقبل في جامعة الكويت من خلال نشر أبعاد المنظمة المتعلمة وثقافة القيادة التحويلية.

٥ - إثراء المكتبات الكويتية والعربية بدراسات تهتم في فحص بيئة العمل في جامعة الكويت من الداخل، من خلال استطلاع آراء أعضاء هيئة التدريس في أبعاد المنظمة المتعلمة والقيادة التحويلية.

٦ - التأكيد على مبادئ الديمقراطية والحرية الأكاديمية، واستخدام البحث العلمي الموضوعي في التعرف على رأي أعضاء هيئة التدريس بشكل مباشر.

مصطلحا الدراسة

١ - **المنظمة المتعلمة Learning Organization**: بين (Malik, Danish & Munir, 2012) أن المنظمة المتعلمة هي بيئة العمل الإيجابية والخلاقة التي يتم فيها استخدام كل المواد على تنوعها وتعقدها في التبادل الفعال للمعرفة بين القيادات والعاملين لتبسيط العلاقة بين أهداف المنظمة وأهداف الأفراد العاملين فيها أياً كان نوعها.

هي المنظمة التي تعلم وتشجع التعليم بين أعضائها، وتروج تبادل المعلومات بين العاملين، ومن ثم تخلق قوة عمل أكثر معرفة، مما يؤدي إلى خلق منظمة مرنة للغاية، حيث يقبل العاملون على الأفكار الجديدة ويتكيفون معها ويتبادلونها من خلال رؤية مشتركة. (صقر، ٢٠٠٣).

ويعرف الباحث المنظمة المتعلمة إجرائياً بأنها المنظمة التي تلبي شروطاً تميزها عن المنظمات التقليدية الأخرى من حيث القيادة التعليمية والهيكل التنظيمي المرتبط بعمليات تعليمية تبادلية بين القيادة والاتباع، وتمكين العاملين

من المشاركة والسماح بإتاحة الفرص لتبادل المعرفة والمعلومات والثقافة التنظيمية المتكيفة.

٢ - **القيادة التحويلية Transformational Leadership**: عرف (Bass, 2008) القيادة التحويلية بأنها القدرة على الاستثمار في الاتباع لخلق قيادات جديدة من خلال استخدام التأثير المثالي، والحفز الإلهامي، والاستثارة الفكرية، والاعتبار الفردي.

ويعرف الباحث القيادة التحويلية إجرائياً بأنها قدرة القيادات الجامعية في جامعة الكويت على التأثير المثالي، والتأثير الفكري، والإلهام القيادي، وتهيئة أعضاء هيئة التدريس للقيادة، واحترام الاعتبارات الفردية لأعضاء هيئة التدريس.

حدود الدراسة

١ - الحد الموضوعي: اقتصرت الدراسة على التعرف على العلاقة بين أبعاد المنظمة المتعلمة والقيادة التحويلية لدى القيادات الجامعية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في جامعة الكويت.

٢ - الحد البشري: طبقت الدراسة على أعضاء هيئة التدريس (أستاذ، أستاذ مساعد، مدرس، مدرس مساعد).

٣ - الحد المكاني: جميع الكليات في جامعة الكويت.

٤ - الحد الزماني: أجريت الدراسة في الفصل الدراسي الثاني ٢٠١٢/٢٠١٣.

الإطار النظري

أولاً - المنظمة المتعلمة:

مفهوم المنظمة المتعلمة: اختلف علماء الإدارة في وضع تعريف جامع مانع لمفهوم المنظمة المتعلمة، حيث تأثر هذا المفهوم الحديث نوعاً ما بالتطورات المتسارعة في ميدان الإدارة، وخصوصاً الإدارة التربوية التي شهدت خلال

العقدين الماضيين تطوراً ملموساً ومؤثراً على المستويين النظري والتطبيقي، ويمكن القول أن اختلاف العلماء جاء بسبب اختلاف نماذج المنظمة المتعلمة، وبيئات العمل المتنوعة، والمدارس والاتجاهات التي يتبناها العلماء أنفسهم. أول من قال بمفهوم المنظمة المتعلم مع بداية حقبة التسعينيات من القرن المنصرف، هو (Senge, 1990) إذ رأى أن المنظمة المتعلمة تسعى من خلال التعليم المستمر إلى تعزيز التفكير والعمل الجماعي من خلال التعلم المستمر لتحقيق أهداف واضحة لمصلحة المنظمة والأفراد معاً.

وإذا كان التعريف السابق يركز على العمل الجماعي المستمر لتحقيق أهداف المنظمة فإن التعريف التالي يرى المنظمة المتعلمة بأنها تلك المنظمة التي تؤكد على تحسين منتجاتها وخدماتها من خلال استثمار التعلم المستمر والمؤثر للعاملين فيها (Noe, Hollnbeck, Gerhart, & Wright, 2003).

وعرفها أبو خضير (٢٠٠٧) بأنها "المنظمة التي تضع الخطط والأطر التنظيمية والاستراتيجيات والآليات بهدف زيادة قدرتها على التكيف مع التغييرات السريعة في البيئة ومواجهة التحديات، وتحقيق أهدافها بتميز من خلال تدعيم وتشجيع التعلم المستمر، والتطوير الذاتي، وتبادل التجارب والخبرات داخلياً وخارجياً، والتعلم الجماعي والإدارة الفعالة للمعرفة واستخدام التقنيات في التعلم وتبادل المعرفة" (ص ١٠٢).

أما السالم (٢٠٠٥) فقد عرف المنظمة المتعلمة بأنها "المنظمة الماهرة في إيجاد المعرفة واكتسابها ونقلها، وما يصاحب ذلك من تغيير في السلوك يعكس المعرفة والرؤى الجديدة التي تنبثق عنها" (ص ٢٠).

وفي ضوء ما تقدم فإن التعريفات المتعددة لهذا المفهوم أكدت في معظمها على المعرفة وأهميتها وضرورة اكتسابها وتطبيقها في المنظمات فضلاً عن تأكيد أهمية التعلم في تحقيق ذلك لجميع الأعضاء العاملين في المنظمة الواحدة.

علاقة التعلم التنظيمي بالمنظمة المتعلمة: هناك التباس واضح بين كثير

من الباحثين والمهتمين بموضوعات التعلم التنظيمي والمنظمة المتعلمة؛ حيث يظهر الخلط بين هذين المفهومين في كثير من الأدبيات والمراجع والمصادر، ولعلاج هذا اللبس بينت صقر (٢٠٠٣) أن هناك اتجاهين في علاقة التعلم التنظيمي بالمنظمة المتعلمة، الاتجاه الأول يشير إلى عدم وجود فرق بين مفهوم التعلم التنظيمي ومفهوم المنظمة المتعلمة، والاتجاه الثاني يؤكد على وجود فرق بين المفهومين؛ كون التعليم التنظيمي يهتم بالعمليات والمنظمة المتعلمة تهتم بالهياكل التنظيمية. وترى أبو خضير (٢٠٠٧) التي حاولت وضع حد للالتباس بين التعلم التنظيمي والمنظمة المتعلمة من خلال التفريق بين المنتج والعملية؛ أن المنظمة المتعلمة مرتبطة بالأهداف التي يمكن تحقيقها من خلال أفراد مستمرين بالتعلم والتطور، والتعلم التنظيمي هو مجموعة من العمليات ذات الطابع الديناميكي التي تزيد من السعة الإدراكية للعاملين في المنظمة، لكن العلاقة قوية ومؤثرة بين التعلم التنظيمي والمنظمة المتعلمة، حيث أشار هيجان (١٩٩٨) أن التعلم التنظيمي لا يمكن أن يحدث إلا في المنظمة المتعلمة كونها ترعى فرص التعلم للجميع بشكل مستمر. ومما سبق يمكن القول بأن العلاقة بين التعلم التنظيمي والمنظمة المتعلمة علاقة موجبة، حيث تعملان على دعم المنظمات على اختلاف أنشطتها لتحقيق أهدافها من خلال تنمية الإدراك والمعرفة لدى العاملين وإشراكهم في عمليات القيادة والتعلم المستمر.

أبعاد المنظمة المتعلمة: يوجد الكثير من التقسيمات لأبعاد المنظمة المتعلمة؛ فهناك من يرى أنها خمسة أبعاد، وهناك من يرى أنها ستة أبعاد، وهناك من يرى أنها سبعة أبعاد، وهذا يعود إلى قدرة الباحثين على دمج وتفكيك الأبعاد العامة لنظرية المنظمة المتعلمة، وأيضاً إلى حاجة كل منظمة على أرض الواقع. وقد حدد كل من (Marsick & Watkins, 1994) سبعة أبعاد للمنظمة المتعلمة هي (١) إيجاد فرص للتعلم المستمر ويعنى مقدرة الأفراد العاملين على التعلم في أثناء العمل من خلال منحهم فرصاً للتطور والتعلم المستمر، (٢) تعزيز الاستفسار والحوار حيث يمتلك الأفراد العاملون المهارات المطلوبة للتعبير عن وجهة نظرهم ولديهم المقدرة على الاستماع إلى وجهات

نظر الآخرين والاستفسار عنها فضلاً عن كون الثقافة السائدة في المنظمة تشجع على إثارة الأسئلة والقيام بالتجريب وتقديم التغذية الراجعة، (٣) تشجيع التعاون وتعلم الفريق؛ حيث يصمم العمل بطريقة يتعرض الأفراد من خلالها لطرق متنوعة من التفكير، ويتوقع أن تتعلم الجماعات وتعمل معاً، ويُقدر التعاون ويكافأ في ظل ثقافة المنظمة، (٤) إيجاد أنظمة للتعلم المسيطر والمشارك؛ إذ تتم الإفادة من الأنظمة المتعلقة بالتقنيات من خلال المشاركة بالتعلم في أثناء العمل بحيث يتمكن العاملون من اكتساب المعارف ومتابعتها باستمرار، (٥) تمكين الأفراد نحو رؤية جماعية وذلك بإشراك العاملين في وضع رؤية مشتركة وتطبيقها فضلاً عن المسئولية لتحفيزهم على التعلم من الأمور التي يُساءلون عنها، (٦) ربط المنظمة ببيئتها من خلال العمل على مساعدة الأفراد لرؤية نتاج عملهم وآثارها على المنظمة بشكل عام ومساعدتهم على تعرف البيئة المحيطة بهم، واستخدام المعرفة المتاحة لتحسين أدائهم وربط المنظمة بالمجتمع المحيط بها، (٧) وقادة قدوة يدعمون التعلم؛ حيث يقدم القادة نموذجاً للتعلم ويعملون على دعم التعلم الذي يستخدمونه كأداة إستراتيجية لتحقيق أفضل النتائج. واقترح كل من (Basim, Sesen, & Korkmazyurek, 2007) سبعة أبعاد للمنظمة المتعلمة هي (١) التعلم المستمر، (٢) الحوار والاستعلام، (٣) التعلم الجماعي، (٤) التشارك المعرفي، (٥) التمكن، (٦) علاقات المنظمة، (٧) وأثر القيادة على التعلم.

وهذه الأبعاد هي التي تقوم عليها المنظمة المتعلمة لكي تكون قادرة على مواجهة التحديات المختلفة، وتستثمر كل الموارد المتاحة لديها، وهذه المبادئ ينبغي توافرها في المنظمات المتعلمة. وعليه يمكن القول أن وجود تلك الأبعاد يؤهل المنظمة التقليدية إلى التحول إلى منظمة متعلمة تعتني بالتعلم المستمر، وديمقراطية الحوار، والتبادل المعرفي، وتمكين العاملين من لعب دور إيجابي في عملية التخطيط الاستراتيجي، وتقوية علاقات المنظمة الداخلية والخارجية، وإيجاد دور قيادي مرتبط بعمليات التعلم داخلة المنظمة.

أنشطة المنظمة المتعلمة: تتمثل أنشطة المنظمة المتعلمة فيما يلي:

يمكن تحديد أنشطة المنظمة المتعلمة بالتركيز على (١) وجود منهجية واضحة لحل المشكلات مثل استخدام التفكير المنظم والمنطقي؛ الاعتماد على البيانات والمعلومات بعيداً عن الافتراضات غير الدقيقة؛ استخدام التحليلات الإحصائية المناسبة لرصد النتائج الحقيقية؛ الاعتماد على المنهج التجريبي؛ التأكد من عمليات تدفق الأفكار الجديدة بشكل شفاف ومستمر؛ القبول بالمخاطرة والتحدي في إنجاز الأعمال داخل المنظمة؛ وتحويل الأعمال إلي مشاريع إجرائية يمكن تفويضها ومتابعتها وتقويمها، (٢) التعلم من تجارب الماضي من خلال استثمار الفشل كمصدر للتعلم والتطوير داخل المنظمة؛ الاستفادة من تجارب الآخرين كمصدر للمعرفة؛ وخلق المنافسة وتجنب الأخطاء الشائعة. (٣) نقل المعرفة بسرعة وكفاءة في جميع أنحاء المنظمة من خلال التقارير؛ الزيارات الميدانية، تبادل العاملين، البرامج التدريبية (Agarwal, 2005). إن أنشطة المنظمة المتعلمة المختلفة تعمل على تقديم فرص للتعلم المستمر وتربط أداء الفرد بالأداء التنظيمي، كما تعمل على تشجيع المناقشة والاستفسار والحوار بشكل آمن للعاملين من أجل المشاركة بطريقة منفتحة، وتشجع العاملين على المشاركة في صنع القرارات.

متطلبات التحول إلى المنظمة المتعلمة: حاول الكثير من المتخصصين (Seddon & O' Donovan, 2010; Senge, 2006; Noruzy, Dalfar, Azhari, Nazari & Rezazadeh, 2013) رصد متطلبات التحول من المنظمة التقليدية إلى المنظمة المتعلمة تماشياً مع روح العصر، ورغبة في إيجاد بيئة عمل تعزز دوراً إيجابياً للعاملين، الذين يمثلون الركيزة الحقيقية لما تقوم به أية منظمة من عمل أو خدمة، وتلك المتطلبات كالآتي: (١) وجود قيادات لديها قدرة على التعامل مع المخاطر وتحويلها إلى تجارب ومعارف؛ (٢) وجود قيادات لديها القدرة على التحول من المركزية في صنع القرار إلى تمكين العاملين من المشاركة في عملية صنع القرار واتخاذه، مما يشعرهم بالرضا وتحمل المسئولية؛ (٤) وجود قيادات

لديها القدرة ومعرفة وحصر مهارات ورغبات العاملين داخل المنظمة، والاستفادة منها في إنجاز الأعمال بطريقة أفضل توفر الوقت والجهد؛ (٥) وجود قيادات لديها الرغبة في تبني المبادرات التي يتقدم بها العاملون في المنظمة؛ (٦) وجود قيادات لديها النظرة الإستراتيجية الواعية لربط الأعمال الآنية بمستقبل المنظمة؛ (٧) وجود قيادات لديها قدرة على تدوير الوظائف والأعمال بشكل دائم ومستمر، وكسر الروتين الذي يؤدي إلى انحدار الروح المعنوية لدى العاملين داخل المنظمة؛ و(٨) ابتعاد القيادات عن التمييز العنصري بشتى أنواعه، وتقبل العاملين على اختلاف مرجعياتهم الفكرية والعقدية.

مما سبق وبالنظر لمتطلبات التحول إلى المنظمة المتعلمة يتضح أهمية توافر قيادات بتلك المنظمات المتعلمة تمتلك المهارات اللازمة لإنجاز الأعمال المختلفة، لديها القدرة على كسر الروتين، وتقبل آراء العاملين المختلفة، قيادات يكون لديها رؤية للمستقبل، وتعترف بأهمية العنصر البشري باعتباره المصدر الرئيس على توليد المعرفة بشكل مستمر في كل ركن من أركان المنظمة؛ حيث إن العنصر البشري مصدر ضروري لزيادة مقدرة العاملين على تحسين الأداء وتطويره على المستويات الفردية والجماعية والتنظيمية.

التعليم العالي وأبعاد المنظمة المتعلمة: تعد الجامعات حاضنة للتعلم سواء على المستوى الفردي أو المستوى المؤسسي، مما جعلها بيئة مؤهلة لتطبيق أبعاد المنظمة المتعلمة والتشجيع على تبادل التعلم خلال الهيكل التنظيمي لها، ودعم التعلم المستمر لجميع العاملين فيها لتحقيق التحسن المستمر لما تقدمه من خدمة فريدة ومنتج ثمين ألا وهو الإنسان (Franklin, Hodgkinson & Stewart, 1998)، ذكر العصيمي (٢٠٠٧) أنه في ظل التحديات والمتغيرات العالمية التي أخذت تؤثر على التعليم وبرامجه ومنتجاته وأهدافه كان من الضروري على مؤسسات التعليم على تنوعها المسارعة بتبني أبعاد المنظمة المتعلمة التي تساعدها على البقاء والمنافسة. ويؤكد كل من أبو حشيش ومرتجى (٢٠١١) أن تكون القيادات الجامعية مؤهلة للتعلم من خلال تبني مفهوم المنظمة المتعلمة

ونشر ثقافتها والتخلص من الإدارة الهرمية التقليدية التي تمثل المصدر الوحيد للمعرفة من خلال تبني أسلوب الإدارة المركزية. وفي العادة تقف القيادات الجامعية عائقاً في طريق التحول إلى تطبيقات أبعاد المنظمة المتعلمة خوفاً من التغيير وعدم القدرة على التجديد (Malik et al., 2012). وهنا يبرز دور القيادة الجامعية التحويلية التي يجب أن تتخذ القرارات المهمة التي تتبنى أبعاد المنظمة المتعلمة، وهذا ما قال به (Vesis, 2010) حول الاشتراطات المطلوبة من القيادات الجامعية نشر ثقافة المنظمة المتعلمة من خلال بناء قدرات القيادات الشابة والجديدة، ووضع رؤية ورسالة يؤمن بها جميع العاملين الجامعة، وتشجيع فرق العمل والتعلم المتبادل، والثقافة التنظيمية، والتفكير المنظم، والتنمية المستدامة لقدرات ومهارات العاملين.

ثانياً - القيادة التحويلية:

مفهوم القيادة التحويلية: يعرف معجم المصطلحات القيادة لغة مادة (ق و د) قاد الدابة قوداً وقيادة مشى بها وأمامها آخذاً بمقودها، والقيادة اصطلاحاً هي القدرة على التأثير في الآخرين من أجل تحقيق أهداف وأغراض محددة وهي السلوك الذي يوجه الآخرين ويحركهم في اتجاهات معينة. فهي السلوك الذي يقوم به الفرد حين يوجه نشاط جماعة نحو هدف مشترك (فلية والزكي، ٢٠٠٤). والقيادة هي درجة قوة التأثير التي يمارسها القائد في إحداث تغيير هادف في سلوك الأفراد، وتعتبر مؤشراً مهماً للحكم على قيادته بالفعالية (شحاتة والنجار، ٢٠٠٣).

مفهوم التحويل في اللغة: ورد مفهوم التحويل في لسان العرب على النحو التالي: حوَّل بتشديد الواو أي بصير بتحويل الأمور، وتحول عن الشيء زال عنه إلى غيره، وتحول من موضع إلى موضع وحال الشيء نفسه يحول حولاً بمعنيين يكون تغييراً ويكون تحولاً (ابن منظور، ٢٠٠٣)، التحوُّل: التنقل من موضع إلى موضع والاسم الحول ومنه قوله تعالى (لا يبغون عنها حولا) (الرازي، ٢٠٠٦، ١٠٥).

القيادة التحويلية اصطلاحاً: عرف الطويل (٢٠٠٦) القيادة بأنها دور المسئول في ترغيب العاملين بالقيام بالأعمال والمهمات التي تتطلبها طبيعة عملهم. والقيادة التحويلية نموذج قيادي يحدد فيه القائد التغييرات المطلوبة من خلال خلق رؤية ملهمة تساعد على توجيه العاملين لإحداث تغييرات داخل المنظمة والالتزام بها (Shibru & Darshan, 2011)، والقائد التحويلي هو الذي يحفز ويلهم الاتباع لتحقيق نتائج غير عادية في بيئة العمل من خلال تطوير قدراتهم، والاستجابة لحاجاتهم، وتمكينهم من الأدوار لتحقيق أهداف المنظمة وأهدافهم الفردية (Sadeghi & Pilie, 2012). وحدد كل من التلباني، بدير، والرقب (٢٠١٣) أربعة مبادئ تمثل الأبعاد المهمة للقيادة التحويلية وهي (١) التأثير المثالي وهو نموذج سلوكي يظهره القائد التحويلي يشجع من خلاله العاملين على الاقتداء به أثناء أداء الأعمال والقيام بالأنشطة، (٢) الحفز الإلهامي وهو قدرة القائد على وضع رؤية مستقبلية يمكن قبولها من العاملين ويعملون جاهدين لتحقيقها، (٣) الحفز الفكري هي قدرة القائد على خلق وتشجيع الأفكار الإبداعية الجديدة لحل مشكلات العمل التي تواجه العاملين، و(٤) الاعتبارات الفردية اهتمام القائد كل فرد من العاملين كشخصية مستقلة. ومما سبق من تناول القيادة التحويلية يلاحظ أنها تتمثل في قدرة القائد على إحداث التغيير لدى المرءوسين في ضوء ما يتمتع به القائد من شخصية كاريزمية والقدرة على الإلهام والتأثير الفكري ومراعاة الاعتبارات الشخصية وذلك لتحقيق التميز والتكيف التنظيمي.

أبعاد القيادة التحويلية: حدد صقر (٢٠١٠) أبعاد القيادة التحويلية في العناصر الآتية:

* التأثير المثالي (الشخصية الكاريزمية): يشير إلى قدرة القائد على كسب ثقة واحترام المرؤوسين من خلال مجموعة من السلوكيات الفعالة التي تحقق التحسين المستمر في المنظمة، وتتمثل هذه السلوكيات في شعور المحيطين بالفخر والاعتزاز للعمل معه، واحترام وثقة العاملين له، وإتاحة الفرصة للعاملين لإدراك رؤية ورسالة المنظمة.

* القدرة على الإلهام: يرتبط مفهوم الإلهام بعنصر التأثير المثالي؛ حيث إن القادة الذين لديهم دوافع إلهامية لا يشجعون مرءوسيهم على إكمال المهمة فقط بل أيضاً يريدون الوصول بمرءوسيهم إلى معدلات أداء عالية. ومن ثم يشير الإلهام إلى أن يكون القائد نموذجاً يحتذى به العاملون، ويبعث في العاملين التفاؤل والثقة، وقادراً على عرض الأهداف والسياسات بطريقة مبسطة.

* المؤثرات الفكرية: تعكس أسلوب القادة التحويليين في تشجيع المرءوسين على حل المشكلات بطريقة مبدعة مع عدم استخدام القسوة في حالة الفشل والتأكيد على المرءوسين بأنه لا توجد مشكلة لا حل لها، وذلك من خلال تشجيع الإبداع لدى العاملين، وإشراك العاملين في اتخاذ القرارات وتطوير قدرات العاملين.

* الاعتبارات الشخصية: تعتبر عناصر التأثير المثالي والإلهام والمؤثرات الفكرية أدوات تعزز تحقيق أهداف القائد التحويلي بغض النظر عن تطور أسلوب مرءوسيه، أما الاعتبارات الفردية فتصف العلاقة المتبادلة بين القائد والمرءوسين ومدى إدراك القائد للاعتبارات الفردية بين المرءوسين وقدرته على إدراك الاختلافات بين الأفراد ومنح كل مرءوس الفرص المناسبة للتعلم والتطور، ومساعدة العاملين في مواجهة الصعاب والمحن التي تواجههم، والاهتمام بالعلاقات الشخصية والمشاركة في المناسبات الاجتماعية (ص ٢١٥).

العلاقة بين أبعاد المنظمة المتعلمة والقيادة التحويلية: يؤكد الكثير من الباحثين أن للقيادة التحويلية وأبعادها دوراً مهماً ومؤثراً في تحقيق أبعاد المنظمة المتعلمة في مؤسسات الأعمال المختلفة، حيث تعمل هذه العلاقة الإرتباطية الإيجابية بين أبعاد المنظمة المتعلمة والقيادة التحويلية على تهيئة القياديين والاتباع للعمل معاً وتبادل المعرفة، والاستمرار في التعلم، والتركيز على أهداف مشتركة في بيئة العمل (Al-Qutop, Futa, Ma'ani, 2011; Rijal, 2010; Singh, 2008). والجامعات ليست استثناءً من العلاقة الارتباطية بين أبعاد

المنظمة المتعلمة والقيادة التحويلية، حيث يمثل التعلم عملية تحول تحتاج إلى قيادات لديها الثقة بما يحققه التعلم من تغييرات إيجابية على جميع المتفاعلين داخل الجامعات (Hung, 2007; Ferrer-Balas, 2006). ولتحديد أثر علاقة الارتباط بين أبعاد المنظمة المتعلمة والقيادة التحويلية على الجامعة كمنظمة متعلمة أظهرت نتائج العديد من الدراسة (Nakpodia, 2009; Berrio, 2006; Hsieh, 2005) أن ذلك الأثر يتركز على الجوانب التالية: (١) النماذج الإدارية التي يتبناها القادة في الجامعات، (٢) العلاقات بين المتفاعلين داخل الجامعات من قادة وأساتذة وطلاب، (٣) استمرار وتنوع التعلم ومصادره، (٤) توفير المعرفة للجميع، (٥) الاستفادة من التكنولوجيا، (٦) صناعة القادة الجدد بشكل مستمر. ولتطبيق القيادة التحويلية في المنظمة المتعلمة لابد من تهيئة المنظمة لذلك؛ حيث تمر عملية التغيير التنظيمي للقيادة التحويلية بالمراحل التالية كما حددها حماد (٢٠١١):

١ - مرحلة تحفيز الفرد أو مجموعة الأفراد للتخلي عن القيم والعادات والآراء والممارسات القديمة من خلال التهيئة نفسياً للتغيير، وبذلك يحقق الخروج من حالة الاستقرار ويحدث في هذه المرحلة ما يأتي (أ) خلق شك في صحة الممارسات والعادات والقيم والآراء والسلوك السابق من خلال إثبات عدم دقة الأدلة والبراهين التي تؤيد سلامتها أو صحتها، (ب) خلق شعور بالذنب وتوليد القلق والخوف من الاستمرار في السلوك نفسه وكذلك الممارسات والآراء والمبادئ السابقة، (ج) تكوين شعور لدى الفرد أو مجموعة الأفراد بأن قبولهم للتغيير سيوفر لهم الاطمئنان النفسي، و(د) مرحلة التغيير: ويكون الفرد في هذه المرحلة مستعداً لقبول التغيير، ولذلك يزود بالمعلومات والبيانات التي تستهدف التعريف بطريقة التغيير وبالممارسات والسلوك والمبادئ والقيم والآراء الجديدة، كما يدرب أيضاً الفرد على الأنماط والأساليب الجديدة.

٢ - مرحلة خلق حالة الاستقرار الجديد: إن الفرد بعد التأكد من قبوله للتغيير سيكون في حالة استقرار ذهني، وتتضمن هذه المرحلة ما يأتي (أ)

توليد شعور لدى الفرد بأن الحالة الجديدة أصبحت جزءاً منه وأنها مناسبة له، و(ب) التأكد من أن الفرد قد بدأ بتطبيق الحالة الجديدة، وأنها أصبحت تكتسب أهمية خاصة في علاقاته وممارساته وفي طريقة أدائه للعمل. ومما سبق يتضح أهمية العلاقة بين القيادة التحويلية والمنظمة المتعلمة، ودور تلك العلاقة في تحقيق النمو المهني للعاملين داخل الجامعات وخاصة لدى أعضاء هيئة التدريس.

الدراسات ذات العلاقة

تم مراجعة الأدب السابق من الدراسات ذات العلاقة المباشرة وغير المباشرة بموضع الدراسة الحالية، وتم التنويع في الدراسات حيث استعان الباحث ببعض الدراسات العربية والأجنبية، وتم تقسيم الدراسات إلى قسمين القسم الأول يركز على موضوع المنظمة المتعلمة، وجاءت الدراسات العربية أولا ثم الدراسات الأجنبية؛ من الأحدث إلى الأقدم. والقسم الثاني يركز على موضوع القيادة التحويلية، وجاءت الدراسات العربية أولا ثم الدراسات الأجنبية؛ من الأحدث إلى الأقدم.

دراسات المنظمة المتعلمة

دراسة الشريفي (٢٠١٢) وهدفت إلى تعرف درجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة في جامعة الشرق الأوسط من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، وتعرف على الفروق في درجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة في جامعة الشرق الأوسط تعزى لمتغيرات التخصص نوع الكلية والخبرة والرتبة الأكاديمية، وتكونت عينة الدراسة من (١٢٨) مشاركا هم جميع أعضاء هيئة التدريس في جامعة الشرق الأوسط، واستخدمت الدراسة منهج البحث المسحي من خلال أداة حول موضوع أبعاد المنظمة المتعلمة، وكشفت النتائج أن درجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة في جامعة الشرق الأوسط من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس كانت متوسطة بشكل عام، كما كشفت عن عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة

توافر أبعاد المنظمة المتعلمة في جامعة الشرق الأوسط من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بشكل عام تعزى لمتغير نوع الكلية، أو لمتغير الخبرة، أو لبعدي مستوى الجماعة أو فريق العمل والمستوى التنظيمي، وأن هناك فرق دال إحصائياً على بعد مستوى الفرد لصالح أعضاء هيئة التدريس ممن هم برتبة أستاذ مشارك.

دراسة حشيش ومرتجي (٢٠١١) وهدفت إلى الكشف عن مدى توافر أبعاد المنظمة المتعلمة في جامعة الأقصى من وجهة نظر الإداريين والأكاديميين، والتعرف على الفروق في استجابات أفراد العينة تبعاً لمتغير (النوع، والتخصص، وسنوات الخدمة، وطبيعة العمل)، وتكونت عينة الدراسة من (١٥٠) موظفاً إدارياً وأكاديمياً، واستخدم المنهج الوصفي من خلال أداة أعدت لأغراض الدراسة. وأظهرت النتائج أن جميع أبعاد المنظمة المتعلمة حصلت على درجة متوسطة، وكشفت النتائج عن فروق لصالح الكليات العلمية في بعد "ربط المنظمة بالبيئة الخارجية"، وكشف النتائج عن وجود فروق لصالح سنوات الخبرة (من ١٠ سنوات فأكثر) في أبعاد المنظمة المتعلمة، وكشفت النتائج عن وجود فروق لصالح الإداريين مقارنة بآراء الأكاديميين حول أبعاد المنظمة المتعلمة، وكشف النتائج عن وجود فروق لصالح الإناث مقارنة بآراء الذكور من عينة الدراسة، وانتهت الدراسة إلى بعض التوصيات كان أبرزها تطوير القيادة الإستراتيجية الداعمة للتعلم من خلال تبني أبعاد المنظمة المتعلمة ونشر ثقافتها بين العاملين كمدخل للتطوير في جامعة الأقصى.

دراسة الحواجرة (٢٠١٠) وهدفت إلى دراسة مفهوم المنظمة المتعلمة في الجامعات الأردنية، وقام الباحث بتطبيق استبانة خاصة بموضوع الدراسة على عينة عشوائية من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية بلغت (١٠٤١) من مختلف الرتب الأكاديمية. وأظهرت نتائج الدراسة أن أبرز خصائص المنظمة تتركز في توليد طاقات ابتكارية لدى أعضاء هيئة التدريس، وتحفيز مشاركة أعضاء هيئة التدريس في الدورات التدريبية، وتشجيع الشعور بالفخر للانتماء

إلى المنظمة المتعلمة، وانتهى البحث إلى بعض التوصيات المهمة منها ضرورة تشجيع أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية على التأمل في أدائهم وأداء الآخرين حتى يكشفوا عن مواطن القوة ويعملوا على تعزيزها ومواطن الضعف للتغلب عليها وعلاجها، وضرورة تبادل التقارير والدراسات مع الجامعات في الأردن والجامعات في الوطن العربي والجامعة الدولية حول تجارب وتطبيقات فلسفة المنظمة المتعلم لتطوير التعليم الجامعي.

دراسة زايد وبوبشيت والمطيري (٢٠٠٩) وهدفت إلى التعرف على مفهوم المنظمة المتعلمة، وأهم الخصائص المرتبطة بهذا النوع من المنظمات، وإضافة إلى إمكانية تطبيقها في بيئة العمل. وتم جمع بيانات الدراسة من استبانة تم تطبيقها على (٢١١) من موظفي القطاعات الرئيسية بالهيئة الملكية في الجبيل. وجاءت النتائج لتؤكد على أهمية مفهوم المنظمة المتعلمة، وأن هناك خصائص مهمة يجب توافرها في هذا النوع من المنظمات مثل تشجيع الاستفسار والحوار، وإنشاء نظم المعرفة والتعلم، وتمكين الأفراد نحو رؤية مشتركة. وقد انتهت الدراسة إلى بعض التوصيات منها ضرورة ترسيخ مفهوم المنظمة المتعلمة لدى القياديين، وإتاحة الفرصة للتعلم المستمر للموظفين، والتخلص من الأسلوب المركزي لاتخاذ القرارات.

دراسة (Razali, Amira, & Shobri, 2013)، وهدفت إلى التعرف على العلاقة بين أبعاد المنظمة المتعلمة والرضاء الوظيفي لدى الأكاديميين في إحدى الجامعات العامة في ماليزيا. وطبقت هذه الدراسة على عينة بلغت (١٣٤) أكاديمياً وموظفاً من خلال تطبيق بعض الأدوات التي أعدت لأغراض الدراسة. وأظهرت النتائج أن هناك علاقة مهمة بين أبعاد المنظمة المتعلمة والسلوك القيادي لدى القيادات الجامعية، كما أظهرت أيضاً إحجام بعض القيادات الجامعية عن تمكين العاملين للمشاركة في تحمل أعباء مسئوليات الأعمال داخل الجامعة، وأظهرت النتائج أن هناك علاقة مهمة أبعاد المنظمة المتعلمة والرضا الوظيفي لدى الأكاديميين والعاملين في الجامعة. وانتهت الدراسة إلى بعض

التوصيات كان أبرزها إجراء الدراسات المرتبطة بأبعاد المنظمة المتعلمة في الجامعات الحكومية والخاصة.

دراسة (Balay, 2012)، وهدفت إلى تأثير إدراك أعضاء هيئة التدريس لأبعاد المنظمة المتعلمة على الالتزام التنظيمي في جامعة "زيرف" الحكومية وجامعة "هاران" الخاصة في تركيا. وتكونت عينة الدراسة من (١٧٢) عضو هيئة تدريس، وجمعت البيانات من خلال استبانة باستخدام المنهج الوصفي المسحي. وكانت أبرز النتائج تشير إلى أن إدراك أعضاء هيئة التدريس في الجامعة الخاصة أعلى من إدراك أعضاء هيئة التدريس في الجامعة الخاصة لتأثير أبعاد المنظمة المتعلمة على الالتزام التنظيمي، وأيضاً أن هناك علاقة مهمة بين أبعاد المنظمة المتعلمة والالتزام التنظيمي. وانتهت الدراسة إلى بعض التوصيات كان من أبرزها ضرورة اهتمام الجامعات بموضوع المنظمة المتعلمة وعلاقتها بالأساليب القيادية الحديثة سواء من خلال البحوث والدراسات أو من خلال التطبيقي العملي.

دراسة (Malik, Danish, & Munir, 2012)، وهدفت إلى تحليل الأعمال في مؤسسات التعليم العالي في باكستان ومدى استعدادها للتحول إلى منظمات متعلمة. وتم تطبيق الدراسة على عينة بلغت (١٦٠) مشاركاً، من خلال تطبيق المنهج الوصفي وباستخدام استبانة أعدت لأغراض الدراسة. من أبرز النتائج أن هناك رغبة من قبل الأساتذة والطلبة لتحول تلك المؤسسات إلى تطبيقات مبادئ المنظمة المتعلم، أظهرت النتائج أن القيادات في مؤسسات التعليم العالي غير مؤهلة في الوقت الراهن إلى هذا التحول المنشود. وانتهت الدراسة إلى بعض التوصيات كان من أبرزها إجراءات دراسات حول موضوع المنظمة المتعلم في مؤسسات التعليم العالي في بيئات أخرى.

التعليق على دراسات المنظمة المتعلمة:

جميع الدراسات في هذا الجزء درست موضوع أبعاد المنظمة المتعلمة مع اختلاف في العلاقة مع المتغيرات الأخرى، حيث إن هناك بعض الدراسات التي

توافقت من خلال البيئة التي تم دراستها والتطبيق فيها مثل الدراسات التالية (أبو حشيش، مرتجي، ٢٠١١؛ الحواجرة، ٢٠١٠؛ الشريفي، ٢٠١٢؛ Razali, Amira, & Shobri, 2013; Malik, Danish, & Munir 2013; Balay, 2012)؛ حيث طبقت في الجامعات وهو ما يتوافق مع بيئة الدراسة الحالية مع اختلاف الدول التي تم التطبيق فيها، والاختلاف مع المكونات الأخرى مثل المتغيرات التابعة والمستقلة، والأهداف والمنهجيات، والأدوات، والعينات، والنتائج، والتوصيات. وهنا يجب الإشارة إلى أن دراسة (Balay, 2012) جزء منها طبق في جامعة خاصة وهذا اختلاف مع الدراسة الحالية التي طبقت في جامعة حكومية، واختلفت الدراسة الحالية أيضاً مع دراسة (زايد وبوبشيت والمطيري، ٢٠٠٩) التي طبقت في بيئة عمل مختلفة (بيئة غير جامعية) حيث طبقت بالهيئة الملكية في الجبيل - المملكة العربية السعودية.

دراسات القيادة التحويلية

دراسة البلتاني وبدير والرقب (٢٠١٣) التي هدفت إلى التعرف على العلاقة بين أبعاد القيادة التحويلية وتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة. وتكونت عينة الدراسة من (٥٦٧) أكاديمي إداري وموظف إداري، واستخدم المنهج الوصفي التحليلي من خلال استبانة أعدت لأغراض الدراسة. وكانت أبرز النتائج أن هناك علاقة إيجابية بين أبعاد القيادة التحويلية وتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة. وأوصت الدراسة بزيادة الاهتمام بموضوعات القيادة التحويلية من خلال إيجاد برامج تدريبية للقائد التحويلي، وتشجيع الممارسات والسلوكيات المرتبطة بالقيادة التحويلية في الجامعات.

دراسة الخوالدة وجرادات (٢٠١١) التي هدف لدراسة درجة ممارسة سلوك القيادة التحويلية من قبل عمداء الكليات وأعضاء هيئة التدريس في جامعة جرش الأردنية. وتكونت عينة الدراسة من (١٧٢) عضو هيئة تدريس و(٣٨٠) طالباً وطالبة. واستخدم المنهج الوصفي وطبقت استبانة للقيادة متعددة

العوامل. وكانت أبرز النتائج تشير إلى أن درجة ممارسة العمداء وأعضاء هيئة التدريس لسلوك القيادة التحويلية متوسط. وفي استجابة أعضاء هناك فروق ذات دلالة إحصائية في الجنس لصالح الإناث، وفروق ذات دلالة إحصائية لصالح الكليات الإنسانية، وفروق ذات دلالة إحصائية لصالح الرتب العلمية الأعلى. وأوصت الدراسة بضرورة تدريب العمداء وأعضاء هيئة التدريس على مهارات القيادة التحويلية وإعطائهم تغذية راجعة عن ممارساتهم القيادية.

دراسة الكساسبة والفاعوري وعبدالله (٢٠٠٩) التي حاول من خلالها الباحثون التعرف على تأثير ثقافة التمكين، والقيادة التحويلية على المنظمة المتعلمة، وطبقت هذه الدراسة على العاملين في مجموعة شركات طلال أبو غزالة في الأردن عن طريق تطوير استبانة تم من خلالها جمع البيانات والمعلومات عشوائياً حول فرضيتين حددهما الباحثون هما الفرضية الأولى لا يوجد تأثير دال إحصائياً على المتغير ثقافة التمكين في منظمة التعلم، الفرضية الثانية لا يوجد تأثير دال إحصائياً لمتغير القيادة التحويلية في منظمة التعلم، وأثبتت نتائج الدراسة صحة كل من الفرضيتين، وانتهت الدراسة إلى بعض التوصيات المهمة منها: تعزيز ثقافة التمكين والقيادة التحويلية في منظمات العمل المختلفة من خلال رفع سقف المسامحة عن الأخطاء، تفويض بعض الصلاحيات للعاملين لإعدادهم كقيادات للمستقبل، تحسين المهارات القيادة في إدارة الموارد البشرية، وتفعيل عملية المشاركة في اتخاذ القرار من خلال محاولة إشراك جميع العاملين.

دراسة (Gill & Others, 2011) التي هدفت إلى فهم العلاقة بين القيادة التحويلية والتمكين، وأثرهما على الأداء الأكاديمي للطالب في برنامج إدارة الأعمال في كليات وجامعات بعض المناطق في البنجاب ودلهي، إضافة إلى معرفة تصورات الطلبة حول تطبيقات القيادة التحويلية التي يمارسها أعضاء هيئة التدريس في تلك الكليات والجامعات. وتكونت عينة الدراسة من (٣٢٧) طالباً شاركوا في الإجابة عن استبانتين الأولى عن القيادة التحويلية والثانية عن

التمكين. وجاءت النتائج لتؤكد على وجود بعض المعوقات التي حاول الأساتذة معالجتها لدى الطلبة مثل صعوبة فهم أهداف المقررات، صعوبة الاتصال والتواصل، وصعوبة إدارة الوقت. وانتهت الدراسة إلى بعض التوصيات منها تعزيز مهارات القيادة التحويلية لدى طلبة الكليات والجامعات وأعضاء هيئة التدريس من خلال اشتراك الجميع في إيجاد رؤية ورسالة مناسبتين للحياة الأكاديمية وخصوصيتها وطبيعتها، واكتشاف إمكانيات كل من الطلبة وأعضاء هيئة التدريس ومن ثم تمكينهم بناء على ما يمتلكون من قدرات ومهارات خاصة.

دراسة (Basham, 2010) التي هدفت إلى التعرف على تطبيقات القيادة التحويلية في الأعمال التي يقوم بها بعض الخبراء من رؤساء الكليات والجامعات الأمريكية، ومبررات القصور في التطبيق على باقي جوانب العمل الذي يمارسونه، تكونت العينة النهائية للدراسة من (٥٢) خبيراً إدارياً، واستخدم الباحث تقنية دلفي للتحليل المستقبلي من خلال دراسة (٤١) تطبيقاً للقيادة التحويلية للأعمال التي يقوم بها رؤساء الكليات والجامعة التي شاركوا في تلك الدراسة. وجاءت نتائج الدراسة لتؤكد على أن تطبيقات القيادة التحويلية في الكليات والجامعات يعترضها بعض المعوقات والمقاومة من قبل التمسك بالأفكار التقليدية لتنفيذ العمل؛ ويعتقد أنها مقدسة ولا يمكن التحول عنها أو تغييرها سواء من قبل الرؤساء أو من قبل العاملين معهم، وأوصت الدراسة بالحاجة إلى توفير تمويل كافي لنشر ثقافة القيادة التحويلية وزرع الثقة في نفوس العاملين تحت مبادئها، ورفع كفاءة العاملين استعداد لتمكينهم من العمل بثقة وتحقيق الإنجازات المنشودة.

دراسة (Chipunza & Gwarinda, 2010) هدفت إلى التعرف على دور القيادة التحويلية في تنفيذ عمليات الاندماج في قطاع التعليم العالي، وتكونت عينة الدراسة من (٣٥٠) موظفاً في قطاع التعليم العالي، وأظهرت النتائج أن هناك رضا من قبل العاملين عن بعض مبادئ القيادة التحويلية مثل التفويض، التحفيز الفكري، والإلهام في بيئة العمل، وأن القيادات في قطاع التعليم العالي

قد لعبوا دوراً رئيساً في تكوين الرؤية المشتركة، العمل الجماعي، وخلق بيئة عمل موائمة للتطور والإنجاز. وأوصت الدراسة بضرورة وجود توجه استراتيجي لتفعيل تطبيقات القيادة التحويلية في قطاع التعليم العالي.

التعليق على دراسات القيادة التحويلية

اتفقت جميع الدراسات على بحث موضوع القيادة التحويلية وجميعها طبقت في بيئات جامعية ما عدا دراسة (الكساسبة والفاعوري وعبدالله، ٢٠٠٩) التي طبقت في شركة خاصة، إلا أنها من الدراسات العربية الرائدة في دراسة موضوع القيادة التحويلية. وبخلاف المكونات الأخرى مثل المتغيرات التابعة والمستقلة، والأهداف والمنهجيات، والأدوات، والعينات، والنتائج، والتوصيات، مع بعض الاستثناءات مثل عينة دراسة (البلتاني وبدير والرقب، ٢٠١٣؛ الخوالدة وجرادات، ٢٠١١) التي كان جزءاً منها أعضاء هيئة التدريس، ودراسة (Gill & Others, 2011) كانت عينتها من الطلاب الجامعيين وأثر القيادة التحويلية على أدائهم الأكاديمي، وعينة دراسة (Basham, 2010) تتكون من رؤساء الكليات ودور القيادة التحويلية في الأعمال التي يمارسونها، وأخيراً دراسة (Chipunza & Gwarinda, 2010) كانت عينة الدراسة من الموظفين الإداريين، وركزت على القيادة التحويلية والأعمال الإدارية في الجامعات.

وبشكل عام تختلف الدراسة الحالية عن تلك الدراسات من حيث الموضوع حيث نحاول هنا دراسة علاقة أبعاد المنظمة المتعلمة مع القيادة التحويلية، إضافة إلى تركيز الدراسة الحالية على أعضاء هيئة التدريس فقط كعينة للدراسة، والاختلاف الأخرى البيئة؛ حيث سيتم تطبيق هذه الدراسة في جامعة الكويت التي لها مميزاتها الخاصة عن باقي الدراسات ذات العلاقة، وتعد الدراسة الأولى التي تدرس علاقة أبعاد المنظمة المتعلمة والقيادة التحويلية في جامعة الكويت في البيئة الكويتية على حد علم الباحث.

إجراءات الدراسة

منهج الدراسة:

تم في هذه الدراسة تطبيق المنهج الوصفي الارتباطي المقارن، وهو عبارة عن منهج يدرس الظاهرة بوصفها وصفاً دقيقاً ويعبّر عنها كمياً وكيفياً، وتستهدف الدراسات الوصفية التحليلية وصف المواقف أو الظواهر أو الأحداث وجمع الحقائق الدقيقة عنها بهدف تحديد الظاهرة أو الموقف أو الحدث تحديداً دقيقاً ورسم صورة متكاملة له تتسم بالواقعية والدقة (مراد وهادي، ٢٠٠٢).

الأساليب الإحصائية:

استخدم برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS، في إدخال وتحليل البيانات واستخدمت الأساليب الإحصائية التالية (الفا كرونباخ، التكرارات المئوية، المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، معامل ارتباط بيرسون، اختبار شيفيه، t-test، وOne Way ANOVA.

مجتمع وعينة الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس في جامعة الكويت ويبلغ عددهم (١٤٩١) عضواً. أما عينة الدراسة فقد تكونت من (٣٨٤) مشاركاً من أعضاء هيئة التدريس في جامعة الكويت، وتم اختيارهم بالطريقة العشوائية الطبقية بحيث يمثلون مختلف الكليات ومختلف التخصصات ومختلف الدرجات العلمية، والعينة تشكل ما نسبته (٢٦٪) من مجتمع الدراسة. وتوضح الجداول المرقومة (١، ٢، ٣، ٤) وصفاً لخصائص عينة الدراسة كالآتي:

جدول رقم (١)

خصائص عينة الدراسة حسب النوع

المتغير	التصنيف	العدد	٪
النوع	ذكر	٢٢٧	٥٩,١
	أنثى	١٥٧	٤٠,٩
	المجموع	٣٨٤	١٠٠,٠

جدول رقم (٢)

خصائص عينة الدراسة حسب الكلية

المتغير	التصنيف	العدد	٪
الكلية	الحقوق	١٩	٤,٩
	العلوم	٨	٢,١
	الهندسة والبترول	١٢٣	٣٢,٠
	التربية	٢٦	٦,٨
	العلوم الإدارية	٢٩	٧,٦
	طب الأسنان	٢٠	٥,٢
	كلية الآداب	١٣	٣,٤
	الطب	٤٥	١١,٧
	العلوم الطبية المساعدة	١٥	٣,٩
	الشريعة والدراسات الإسلامية	٢١	٥,٥
	الصيدلة	١١	٢,٩
	العلوم الاجتماعية	٣٨	٩,٩
	علوم وهندسة الحاسب	١٦	٤,٢
	المجموع	٣٨٤	١٠٠,٠

جدول رقم (٣)

خصائص عينة الدراسة حسب الدرجة العلمية

المتغير	التصنيف	العدد	٪
الدرجة العلمية	أستاذ	٦٦	١٧,٢
	مدرس	١٢٤	٣٢,٣
	أستاذ مساعد	٨١	٢١,١
	مدرس مساعد	١١٣	٢٩,٤
	المجموع	٣٨٤	١٠٠,٠

جدول رقم (٤)

خصائص عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة

المتغير	التصنيف	العدد	٪
سنوات الخبرة	أقل من ٥ سنوات	١٤١	٣٦,٧
	من٥ إلى أقل من ١٠	٦٤	١٦,٧
	أكثر من ١٠ إلى ١٥	٩٥	٢٤,٧
	أكثر من ١٥	٨٤	٢١,٩
	المجموع	٣٨٤	١٠٠,٠

جدول رقم (٥)

أعضاء هيئة التدريس المشاركون الذين تولوا مناصباً قيادية في الجامعة

الإجابة	العدد	٪
نعم	١٢٧	٣٣,١
لا	٢٥٧	٦٦,٩
المجموع	٣٨٤	١٠٠,٠

أداة الدراسة:

كانت أداة الدراسة من تصميم الباحث بعد الرجوع إلى المراجع والدراسات ذات العلاقة بالنسبة لموضوع المنظمة المتعلمة على سبيل المثال (الشريفي، ٢٠١٢؛ أبو حشيش ومرتجي، ٢٠١١؛ الحواجرة، ٢٠١٠؛ زايد وأبو بشيت والمطيري، ٢٠٠٩؛ Balay, 2012; Malik, Danish, & Munir, ؛Razali, Amira, Shobri, 2013 2012)، وبالنسبة لموضوع القيادة التحويلية على سبيل المثال (التلباني وبدير والرقب، ٢٠١٣؛ الخوالدة وجرادات، ٢٠١٠؛ Chipunza, Gwarinda, 2010; Basham, 2010; Gill & Others, 2011)، واستشارة أهل الاهتمام بموضوع الدراسة من الأكاديميين في كليتي التربية وكلية العلوم الإدارية، الذين أسهموا بشكل فعال في إثراء البحث، حيث تم إجراء التعديلات من حذف وإضافة وتعديل على المحاور والبنود، والأداة تتكون من (٣) أجزاء هي:

الجزء الأول: المعلومات الأساسية (النوع، الكلية، الدرجة العلمية، الخبرة، تولي المناصب القيادية).

الجزء الثاني: أبعاد المنظمة المتعلمة لدى القيادات الجامعية، وتتكون المحاور الرئيسة الآتية (التعلم المستمر لأعضاء هيئة التدريس، الحوار مع أعضاء هيئة التدريس، العمل الجماعي لأعضاء هيئة التدريس، تمكين أعضاء هيئة التدريس، الاتصال والتواصل في مجال نقل المعرفة، القيادات الجامعية والمجتمع، والقيادة الإستراتيجية). وتتم الاستجابة على فقرات أبعاد المنظمة المتعلمة لدى القيادات الجامعية على مدرج للاستجابة يشمل البدائل الآتية (منخفضة جداً من ١- ١,٨، ومنخفضة من ١,٨١ - ٢,٦، ومتوسطة من ٢,٦١ - ٣,٤، مرتفعة من ٣,٤١ - ٤,٢، مرتفعة جداً من ٤,٢١ - ٥).

صدق الأداة: للتحقق من صدق الأداة تم عرضها على مجموعة من المحكمين والخبراء في مجال الإدارة التربوية بجامعة الكويت بهدف التحقق من الصدق الظاهري لها، وتمت إجراء التعديلات المقترحة.

ثبات الأداة : استخدم معامل ثبات ألفا كرونباخ لحساب ثبات محاور الأداة ومجموع فقراته، ويعرض الجدول رقم (٦) لقيم معاملات الثبات المستخرجة منها.

جدول رقم (٦)

معاملات الثبات بطريقة ألفا كرونباخ لأبعاد المنظمة المتعلمة لدى القيادات الجامعية

المحور	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
مجموع أبعاد المنظمة المتعلمة	٣٥	,٩٨٥
التعلم المستمر	٥	,٩١٤
الحوار مع أعضاء هيئة التدريس	٥	,٩٢٣
العمل الجماعي	٥	,٩٣٢
تمكين أعضاء هيئة التدريس	٥	,٩٢٣
الاتصال والتواصل في نقل المعرفة	٥	,٩٢٤
القيادات الجامعية والمجتمع	٥	,٨٩١
القيادة الإستراتيجية	٥	,٩٠٠

تبين معاملات الثبات المستخرجة توافر مستوى مرتفع من الثبات لمحاور

أبعاد المنظمة المتعلمة لدى القيادات الجامعية، حيث بلغ معامل الثبات الكلي (٠,٩٨٥) وتراوحت المعاملات لمحاوره بين (٠,٨٩١ - ٠,٩٣٢). ويبين عرض مؤشرات الصدق والثبات السابقة توفر مستوى جيد من الصدق والثبات لتطبيق أداة أبعاد المنظمة المتعلمة لدى القيادات الجامعية.

الجزء الثاني: محاور القيادة التحويلية لدى القيادات الجامعية وتتكون من المحاور الرئيسة الآتية (التأثير المثالي لقيادات الجامعة، التأثير الفكري لقيادات الجامعة، الإلهام القيادي لقيادات الجامعة، تهيئة الأعضاء للقيادة من قبل قيادات الجامعة، واحترام الاعتبارات الفردية من قبل قيادات الجامعة). وتتم الاستجابة على فقرات الاستبيان على مدرج للاستجابة يشمل البدائل الآتية (منخفضة جداً من ١- ١,٨، ومنخفضة من ١,٨١ - ٢,٦، ومتوسطة من ٢,٦١ - ٣,٤، مرتفعة من ٣,٤١ - ٤,٢، مرتفعة جدا من ٤,٢١ - ٥).

صدق الأداة: للتحقق من صدق الأداة تم عرضها على مجموعة من المحكمين والخبراء في مجال الإدارة التربوية بجامعة الكويت بهدف التحقق من الصدق الظاهري لها، وتمت إجراء التعديلات المقترحة، لتكون الأداة صالحة للتطبيق.

ثبات الأداة: استخدم معامل ثبات ألفا كرونباخ لحساب ثبات محاور الاستبيان ومجموع فقراته، ويعرض الجدول رقم (٧) لقيم معاملات الثبات المستخرجة منها.

جدول رقم (٧)

معاملات الثبات بطريقة ألفا كرونباخ لاستبيان لمحاور القيادة التحويلية لدى القيادات الجامعية

المحور	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
مجموع القيادة التحويلية	٣٠	,٩٨٤
التأثير المثالي لقيادات الجامعة	٦	,٩٣٧
الإلهام الفكري لقيادات الجامعة	٦	,٩٤٤
الإلهام القيادي لقيادات الجامعة	٦	,٩٣٥
تهيئة الأعضاء للقيادة من قبل قيادات الجامعة	٦	,٩٤٤
احترام الاعتبارات الفردية من قبل قيادات الجامعة	٦	,٩٥٣

تبين معاملات الثبات المستخرجة توافر مستوى مرتفع من الثبات محاور القيادة التحويلية لدى القيادات الجامعية، حيث بلغ معامل الثبات الكلى (٠,٩٨٤) وتراوحت المعاملات لمحاوره بين (٠,٩٣٥- ٠,٩٥٣).

نتائج الإجابة عن أسئلة الدراسة

السؤال الأول: ما درجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة لدى القيادات الجامعية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في جامعة الكويت؟

وتم تقدير مستوى الاستجابة بخمسة مستويات كالآتي:

منخفضة جداً من ١- ١,٨

منخفضة من ١,٨١ - ٢,٦

متوسطة من ٢,٦١ - ٣,٤

مرتفعة من ٣,٤١ - ٤,٢

مرتفعة جدا من ٤,٢١ - ٥

ويعرض الجدول رقم (٨) للمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستويات التقدير لمحاور أبعاد المنظمة المتعلمة لدى القيادات الجامعية.

جدول رقم (٨)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والمستوى لأبعاد المنظمة المتعلمة لدى القيادات الجامعية [ن = ٣٨٤]

المحاور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الاستجابة	الترتيب
مجموع أبعاد المنظمة المتعلمة	٢,٧٢	٠,٩٤	متوسطة	
التعلم المستمر	٢,٧٦	٠,٩٧	متوسطة	١
الحوار مع أعضاء هيئة التدريس	٢,٧٠	١,٠٤	متوسطة	٦
العمل الجماعي	٢,٧٠	١,٠٠	متوسطة	٥

تابع/ جدول رقم (٨)
المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والمستوى لأبعاد المنظمة المتعلمة لدى القيادات الجامعية [ن = ٣٨٤]

المحاور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الاستجابة	الترتيب
تمكين أعضاء هيئة التدريس	٢,٦٨	١,٠٣	متوسطة	٧
الاتصال والتواصل في نقل المعرفة	٢,٧١	١,٠٢	متوسطة	٤
القيادات الجامعية والمجتمع	٢,٧٤	٠,٩٦	متوسطة	٢
القيادة الإستراتيجية	٢,٧٢	٠,٩٧	متوسطة	٣

تشير قيم متوسطات الاستجابة بالجدول رقم (٨) إلى أن أعضاء هيئة التدريس بجامعة الكويت يرون أن توافر أبعاد المنظمة المتعلمة لدى القيادات الجامعية جاء بدرجة متوسطة، حيث بلغ متوسط مجموع استبيان أبعاد المنظمة المتعلمة (٢,٧٢) بانحراف معياري قدره (٠,٩٤) وهو ما يعادل مستوى متوسط للاستجابات.كما كانت استجابات أعضاء هيئة التدريس لجميع محاور أبعاد المنظمة المتعلمة لدى القيادات الجامعية في المدى المتوسط للاستجابة، وتراوحت متوسطات الاستجابة على المحاور بين (٢,٦٨ - ٢,٧٦).

وجاء في الترتيب الأول محور التعليم المستمر، تلاه القيادات الجامعية والمجتمع، ثم محور القيادة الإستراتيجية، ثم محور الاتصال والتواصل في نقل المعرفة، ثم محور العمل الجماعي، وفي المرتبة الرابعة محور الحوار، وفي الترتيب الأخير محور التمكين، ويمكن القول أن النظرة العامة من قبل أعضاء هيئة التدريس حول توافر أبعاد المنظمة المتعلمة لدى القيادات الجامعية، واتفقت هذه النتيجة مع دراسة كل من (الشريفي، ٢٠١٢؛ أبو حشيش ومرتجي، ٢٠١١؛ الحواجرة، ٢٠١٠؛ زايد وأبو بشيت والمطيري، ٢٠٠٩؛ Razali, Amira, Shobri, 2013; Balay, 2012) حيث أشارات النتيجة لوجود أبعاد المنظمة المتعلمة لدى القيادات الجامعية بدرجة متوسطة، وقد تعزى هذه النتيجة إلى التطوير الإداري والقيادي الذي تسعى إليه القيادات الجامعية من خلال تبني النماذج

الإدارية والقيادية الحديثة التي تناسب طبيعة الجامعة وسعيها تحقيق مكانة مرموقة في المجتمع الكويتي، وفيما يلي عرض مفصل باستجابات عينة الدراسة من أعضاء هيئة التدريس على فقرات كل محور من محاور أبعاد المنظمة المتعلمة لدى القيادات الجامعية:

أولاً - بعد التعلم المستمر:

ويعرض الجدول رقم (٩) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والمستوى لبعد التعلم المستمر.

جدول رقم (٩)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والمستوى لبعد التعلم [ن = ٣٨٤]

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الاستجابة	الترتيب
١	توفر قيادات الجامعة فرص تعلم متنوعة لأعضاء هيئة التدريس	٢,٩٣	١,١١	متوسطة	١
٢	تعمل قيادات الجامعة على إيجاد وسائل حديثة للتعلم المستمر لأعضاء هيئة التدريس	٢,٨٧	١,٠٥	متوسطة	٢
٣	تستثمر قيادات الجامعة المشكلات والأخطاء لتوفير تعلم أفضل لأعضاء هيئة التدريس	٢,٦٣	١,١٠	متوسطة	٥
٤	تتعاون قيادات الجامعة مع أعضاء هيئة التدريس لتحديد الحاجات التعليمية المرغوب فيها من قبلهم	٢,٦٩	١,١٥	متوسطة	٣
٥	تشجع جامعة الكويت تبادل المعلومات والمعرفة بين أعضاء هيئة التدريس دعماً للتعلم المستمر	٢,٦٧	١,٢١	متوسطة	٤
	المتوسط الكلي للمحور	٢,٧٦	٠,٩٧	متوسطة	

تشير نتائج جدول رقم (٩) إلى أن متوسط بُعد التعلم المستمر (٢,٧٦) بانحراف معياري (٠,٩٧) وهو ما يشير إلى توافر البعد لدى القيادات الجامعية في جامعة الكويت بدرجة متوسطة، وتراوحت قيم متوسطات الفقرات بين (٢,٩٣ - ٢,٦٣) وجميعها في درجة متوسطة.

وجاء في الترتيب الأول الفقرة رقم (١) "توفر قيادات الجامعة فرص تعلم متنوعة لأعضاء هيئة التدريس"، بمتوسط حسابي (٢,٩٣) وانحراف معياري (١,١١)، أشارت هذه النتيجة إلى توافر بند فرص تعلم متنوعة بدرجة متوسطة، واتفقت هذه النتيجة مع دراسة (الشريفي وآخرون، ٢٠١٢) من حيث درجة التوافر، وقد يعزى ذلك إلى حرص قيادات الجامعة بالكويت على تحقيق النمو المهني لأعضاء هيئة التدريس، وأن أعضاء هيئة التدريس ليس لديهم المعرفة الكافية والمعلومات والبيانات المطلوبة لهذا النوع من المنظمات كونها حديثة في فكرتها وتطبيقاتها في الجامعات العربية.

وجاء في الترتيب الثاني الفقرة رقم (٢) "تعمل قيادات الجامعة على إيجاد وسائل حديثة للتعلم المستمر لأعضاء هيئة التدريس"، بمتوسط حسابي (٨٧،٢) وانحراف معياري (٠٥،١) حيث أشارت إلى توافر بند إيجاد وسائل حديثة للتعلم المستمر بدرجة متوسطة، واتفقت هذه النتيجة مع دراسة (الحواجرة، ٢٠١٠) من حيث درجة التوافر، وقد يعزي ذلك إلى حرص قيادات الجامعة بالكويت على تطوير أداء أعضاء هيئة التدريس بها لمواكبة التطورات المتسارعة التي يشهده الميدان الأكاديمي في الجامعات الإقليمي والعالمية، والمساهمة في تقديم تعليم عالي متميز يتوافق مع المعايير العالمية التي تسعى جامعة الكويت لتحققها من خلال الحصول الاعتماد الأكاديمي والمهني للكليات والمراكز العلمية التابعة لها.

وجاء في الترتيب الثالث الفقرة رقم (٤) "تتعاون قيادات الجامعة مع أعضاء هيئة التدريس لتحديد الحاجات التعليمية المرغوب فيها من قبلهم"، بمتوسط حسابي (٢,٦٩) وانحراف معياري (١,١٥)، وقد يعزى ذلك إلى حرص

واهتمام قيادات الجامعة بدولة الكويت على تلبية الحاجات التعليمية الحديثة لدى أعضاء هيئة التدريس، وتأكيدها على تقديم تعليم أفضل وذي جودة عالية.

بينما جاءت الفقرة رقم (٣) "تستثمر قيادات الجامعة المشكلات والأخطاء لتوفير تعلم أفضل لأعضاء هيئة التدريس"، في الترتيب الأخير بمتوسط حسابي (٢,٦٣) وانحراف معياري (١,١٠)، وأشارت لوجود هذه البند بدرجة متوسطة، واتفقت هذه النتيجة مع دراسة كل من (أبو حشيش، مرتجي، ٢٠١١؛ الحواجرة، ٢٠١٠؛ زايد وأبو بشيت والمطيري، ٢٠٠٩؛ Razali, Amira, Shobri, 2013; Balay, 2012) من حيث درجة التوافر، وقد يعزى ذلك إلى أن جامعة الكويت تحرص من خلال قياداتها على التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس وذلك من خلال بعض الفعاليات مثل تشجيع حضور المؤتمرات، ودعم وتمويل الأبحاث العليمة، وتشجيع الترقية العلمية لأعضاء هيئة التدريس، توفير المصادر والمراجع بشكل دائم سواء من خلال المكتبات التقليدية أو محركات البحث المتخصصة، توفير أجهزة الكمبيوتر لجميع أعضاء هيئة تدريس في الجامعة.

ثانياً - بُعد الحوار مع أعضاء هيئة التدريس:

يعرض الجدول رقم (١٠) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والمستوى لبعد الحوار مع أعضاء هيئة التدريس:

جدول رقم (١٠)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والمستوى لبعد الحوار مع أعضاء هيئة التدريس [ن = ٣٨٤]

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الاستجابة	الترتيب
١	تشجع قيادات الجامعة على النقد البناء الموضوعي من قبل أعضاء هيئة التدريس	٢,٨٢	١,٢١	متوسطة	١

تابع/ جدول رقم (١٠)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والمستوى لبعد الحوار مع أعضاء هيئة التدريس [ن = ٣٨٤]

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الاستجابة	الترتيب
٢	تقبل قيادات الجامعة الآراء المخالفة وحماية أصحابها من أعضاء هيئة التدريس	٢,٧٠	١,١١	متوسطة	٣
٣	تدعم قيادات الجامعة اللقاءات المفتوحة والنقاشات والاستفسارات مع أعضاء هيئة التدريس	٢,٧٨	١,٢٤	متوسطة	٢
٤	تحرص قيادات الجامعة على لقاء أعضاء هيئة التدريس مع المسئولين في الجامعة والتحاور معهم	٢,٦٥	١,٢١	متوسطة	٤
٥	تتبنى قيادات الجامعة آراء أعضاء هيئة التدريس وتسوقها لدى المستفيدين	٢,٥٦	١,١٨	منخفضة	٥
	المتوسط الكلي للمحور	٢,٧٠	١,٠٤	متوسطة	

تشير نتائج الجدول رقم (١٠) إلى أن متوسط بُعد الحوار (٢,٧٠) بانحراف معياري (١,٠٤) وهو ما يشير إلى توافر بعد الحوار مع أعضاء هيئة التدريس لدى القيادات الجامعية بدرجة متوسطة، وقد تراوحت قيم متوسطات الفقرات بين (٢,٨٢ - ٢,٥٦) وتراوحت في المستوى بين المنخفض - المتوسط.

وجاء في الترتيب الأول الفقرة رقم (١) "تشجع قيادات الجامعة على النقد البناء الموضوعي من قبل أعضاء هيئة التدريس"، بمتوسط حسابي (٢,٨٢) وانحراف معياري (١,٢١)، حيث أشارت إلى وجود تشجيع على النقد البناء بدرجة متوسطة، واتفقت هذه النتيجة مع دراسة (الحواجرة، ٢٠١٠؛ الشريفي، ٢٠١٢) بدرجة التوافر، وقد يعزى ذلك إلى اتباع قيادات الجامعة

لسياسة الشفافية والوضوح والموضوعية مع أعضاء هيئة التدريس بدولة الكويت لأهمية الحوار في معالجة كثير من المشكلات التي تعترضهم، وربما جاءت هذه النتيجة بناء على قيام الجامعة بتشجيع الحوار والمشاركة في المناقشات والندوات التي تهيئ الفرص لإعداد القادة الإداريين والتربويين للوصول إلى تحقيق الأهداف المرجوة من خلال التفكير المنظمي في التعامل مع المواقف المختلفة، واستثمار جميع الإمكانات والطاقات لتحسين جودة الخدمة المقدمة للطلبة والعاملين وتلبية احتياجاتهم ورغباتهم.

وجاء في الترتيب الثاني الفقرة رقم (٣) "تدعم قيادات الجامعة اللقاءات المفتوحة والنقاشات والاستفسارات مع أعضاء هيئة التدريس"، بمتوسط حسابي (٢,٧٨) وانحراف معياري (١,٢٤) حيث أشارت النتيجة إلى تدعيم للقاءات المفتوحة والنقاشات بدرجة متوسطة، واتفقت هذه النتيجة مع دراسة (الحواجرة، ٢٠١٠؛ الشريفي، ٢٠١٢) بالنسبة لدرجة التوافر، وقد يعزى ذلك إلى أهمية الحوار المفتوح في الجامعة بدولة الكويت، وحرص القيادات على توفير المناخ الملائم لأعضاء هيئة التدريس ليتمكنوا من أداء مهماتهم على أكمل وجه والاستماع إلى آراء أعضاء هيئة التدريس بشكل مباشر لتسهيل الفهم الواضح للقضايا التي يعرضا أعضاء هيئة التدريس.

وجاء في الترتيب الثالث الفقرة رقم (٢) "تقبل قيادات الجامعة الآراء المخالفة وحماية أصحابها من أعضاء هيئة التدريس"، بمتوسط حسابي (٢,٧٠) وانحراف معياري (١,١١)، وقد يعزى ذلك إلى حرص قيادات الجامعة على تشجيع العصف الذهني لدى أعضاء هيئة التدريس، وإيمانهم بحرية التعبير عن الآراء في بيئة آمنة تتمتع بثقة متبادلة بين القيادات الجامعية وأعضاء هيئة التدريس.

بينما جاء في الترتيب الأخير الفقرة رقم (٥) "تتبنى قيادات الجامعة آراء أعضاء هيئة التدريس وتسوقها لدى المستفيدين"، بمتوسط حسابي (٢,٥٦) وانحراف معياري (١,١٨) وبدرجة منخفضة، واختلفت هذه النتيجة مع دراسة كل من (أبو حشيش ومرتجي، ٢٠١١؛ الحواجرة، ٢٠١٠؛ زايد وأبو بشيت

والمطيري، ٢٠٠٩؛ Razali, Amira, & Shobri, 2013; Balay, 2012) بدرجة التوافر. وقد تعزى هذه النتيجة إلى كثرة الأعباء الإدارية التي تحيط بطبيعة الأعمال التي تقوم بها قيادات الجامعة وأيضاً أعضاء هيئة التدريس، ولعدم وجود آليات إجرائية لاستثمار آراء وأفكار ومنتجات أعضاء هيئة التدريس في جامعة الكويت كرأس مالي فكري وتحقيق الميزة التنافسية مقارنة بالجامعة الإقليمية والجامعات العالمية.

ثالثاً - بعد العمل الجماعي:

يعرض الجدول رقم (١١) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والمستوى لبعد العمل الجماعي:

جدول رقم (١١)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والمستوى لبعد العمل الجماعي [ن = ٣٨٤]

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الاستجابة	الترتيب
١	تقدم قيادات الجامعة العمل الجماعي على العمل الفردي	٢,٦٩	١,١١	متوسطة	٤
٢	تشجع قيادات الجامعة أعضاء هيئة التدريس على الانضمام إلى فرق العمل في الجامعة	٢,٧٢	١,٠٨	متوسطة	٢
٣	تعطي قيادات الجامعة الحرية الكاملة لفرق العمل في إنجاز الأعمال المطلوبة منها	٢,٧٧	١,١٥	متوسطة	١
٤	تستخدم قيادات الجامعة نتائج أعمال الفرق في حل المشكلات واتخاذ القرارات	٢,٦٤	١,١١	متوسطة	٥
٥	تحرص قيادات الجامعة على تنوع فرق العمل من حيث عضويتها	٢,٧٠	١,١٨	متوسطة	٣
	المتوسط الكلي للمحور	٢,٧٠	١,٠٠	متوسطة	

تشير نتائج الجدول رقم (١١) إلى أن متوسط محور العمل الجماعي (٢,٧٠) بانحراف معياري (١,٠٠) وهو ما يشير إلى توافر المحور لدى القيادات الجامعية بدرجة متوسطة، وقد تراوحت قيم متوسطات الفقرات بين (٢,٧٧- ٢,٦٤) وكلها في المستوى المتوسط.

وجاء في الترتيب الأول الفقرة رقم (٣) "تعطي قيادات الجامعة الحرية الكاملة لفرق العمل في إنجاز الأعمال المطلوبة منها"، بمتوسط حسابي (٢,٧٧) وانحراف معياري (١,١٥)، واتفقت هذه النتيجة مع دراسة (الشريفي، ٢٠١٢؛ الحواجرة، ٢٠١٠) من حيث درجة التوافر، وقد يعزى ذلك إلى اهتمام قيادات الجامعة بدولة الكويت بالعمل الجماعي ومتابعة خطواته في كل مهمة يؤديها فريق العمل إيماناً منهم بأن مثل هذه الممارسة تصب في مصلحتهم ومصلحة الجامعة التي يعملون فيها، وربما جاءت هذه النتيجة بناء على تصور أعضاء هيئة التدريس لأهمية العمل الجماعي الذي يخدم المنظمة التي ينتمون إليها.

وجاء في الترتيب الثاني الفقرة رقم (٢) "تشجع قيادات الجامعة أعضاء هيئة التدريس على الانضمام إلى فرق العمل في الجامعة"، بمتوسط حسابي (٢,٧٢) وانحراف معياري (١,٠٨)، واتفقت هذه النتيجة مع دراسة (الشريفي، ٢٠١٢) من حيث درجة التوافر، حيث أشارت إلى أن القيادات الجماعية تكافئ الهيئة التدريسية على إنجازاتهم كفريق عمل، وقد يعزى إلى حرص قيادات الجامعة على التحفيز المادي والمعنوي لأعضاء هيئة التدريس على العمل الجماعي وعمل الفريق إيماناً من إدارتها بأن هذا العمل الجماعي هو أفضل من العمل الفردي، إذ من خلاله يتم أداء المهمات وإنجاز الأعمال بكفاءة وفاعلية من خلال التنسيق والتعاون بين أعضاء الفريق الواحد.

وجاء في الترتيب الثالث الفقرة رقم (٥) "تحرص قيادات الجامعة على تنوع فرق العمل من حيث عضويتها"، بمتوسط حسابي (٢,٧٠) وانحراف معياري (١,١٨)، واتفقت هذه النتيجة مع دراسة (الشريفي، ٢٠١٢) من حيث درجة التوافر، وقد يعزى ذلك إلى إيمان قيادات الجامعة بقدرات الفرق في

تحقيق الأهداف المنشودة، وأن أعضاء هيئة التدريس من خلال تنوع فرق العمل يستطيعون تطوير أدائهم وهذا يؤكد أهمية تنوع فرق العمل داخل المؤسسات التربوية.

وجاء في الترتيب الأخير الفقرة رقم (٤) "تستخدم قيادات الجامعة نتائج أعمال الفرق في حل المشكلات واتخاذ القرارات"، بمتوسط حسابي (٢,٦٤) وانحراف معياري (١,١١). واتفقت هذه النتيجة مع دراسة (أبو حشيش ومرتجي، ٢٠١١؛ الحواجرة، ٢٠١٠؛ زايد وأبو بشيت والمطيري، ٢٠٠٩؛ Razali, Amira, & Shobri, 2013; Balay, 2012) من حيث درجة التوافر. وقد يعزى ذلك إلى أن العمل الأكاديمي في الجامعة متشعب ومتنوع، ويحتاج إلى عمل جماعي يدعم من قبل القيادات الجامعية، وتتضافر فيه الجهود لإنجاز الأعمال وتحقيق الأهداف التي تلتزم بها الجامعة أمام المجتمع.

رابعاً - بعد تمكين أعضاء هيئة التدريس:

يعرض الجدول رقم (١٢) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والمستوى لبعد تمكين أعضاء هيئة التدريس:

جدول رقم (١٢)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والمستوى لبعد تمكين أعضاء هيئة التدريس [ن = ٣٨٤]

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الاستجابة	الترتيب
١	توفر قيادات الجامعة فرصاً لكل عضو هيئة تدريس أن يقود أحد الأعمال في الجامعة	٢,٥٥	١,١٥	منخفضة	٥
٢	تشجع قيادات الجامعة المبادأة والمبادرات من قبل أعضاء هيئة التدريس	٢,٧٠	١,١٤	متوسطة	٢

تابع/ جدول رقم (١٢)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والمستوى لبعد تمكين أعضاء هيئة التدريس [ن = ٣٨٤]

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الاستجابة	الترتيب
٣	تعطى قيادات الجامعة الفرصة لأعضاء هيئة التدريس لتحمل مسئوليات الأعمال التي يقومون بها	٢,٩٣	١,٢١	متوسطة	١
٤	تشارك قيادات الجامعة في تثقيف أعضاء هيئة التدريس حول القوانين واللوائح المنظمة للعمل	٢,٥٩	١,١٨	منخفضة	٤
٥	تُشرك قيادات الجامعة أعضاء هيئة التدريس في صياغة رؤية الجامعة ورسالتها وأهدافها الإستراتيجية	٢,٦٥	١,١٨	متوسطة	٣
	المتوسط الكلي للمحور	٢,٦٨	١,٠٣	متوسطة	

تشير نتائج الجدول رقم (١٢) إلى أن متوسط محور التمكين (٢,٦٨) بانحراف معياري (١,٠٣) وهو ما يشير إلى توافر هذا البعد لدى القيادات الجامعية من وجهة نظر العينة بدرجة متوسطة، وتراوحت قيم متوسطات الفقرات بين (٢,٩٣ – ٢,٥٥) وتراوحت في الدرجة بين المنخفض – المتوسط.

وجاء في الترتيب الأول الفقرة رقم (٣) "تعطى قيادات الجامعة الفرصة لأعضاء هيئة التدريس لتحمل مسئوليات الأعمال التي يقومون بها"، بمتوسط حسابي (٢,٩٣) وانحراف معياري (١,٢١)، واتفقت هذه النتيجة مع دراسة (الشريفي، ٢٠١٢) من حيث درجة التوافر، وقد يعزى ذلك لإيمان قيادات الجامعة بقدرات أعضاء هيئة التدريس في قيامهما بالأعمال المنوطة بهم، وتهيئة لأعضاء هيئة التدريس لتولي المناصب القيادية في المستقبل، وقد تعزى أيضا إلى تمتع القيادات الجامعية بمبادئ القيادة التحويلية.

وجاء في الترتيب الثاني الفقرة رقم (٢) "تشجع قيادات الجامعة المبادأة والمبادرات من قبل أعضاء هيئة التدريس"، بمتوسط حسابي (٢,٧٠)، وانحراف معياري (١,١٤) واتفقت هذه النتيجة مع دراسة (الشريفي، ٢٠١٢؛ الحواجرة، ٢٠١٠)، وقد يعزى ذلك إلى إيمان القيادات الجامعية بأهمية آراء أعضاء هيئة التدريس وما يقدمونه من مبادأة ومبادرات في تطوير الجامعة وما تقدمه من خدمات داخل وخارج الجامعة.

وجاءت الفقرة رقم (٤) تشارك قيادات الجامعة في تثقيف أعضاء هيئة التدريس حول القوانين واللوائح المنظمة للعمل، بمتوسط حسابي (٢,٩٥)، وانحراف معياري (١,١٨) بدرجة منخفضة، واختلفت هذه النتيجة مع دراسة كل من (أبو حشيش ومرتجي، ٢٠١١؛ الحواجرة، ٢٠١٠؛ زايد وأبو بشيت والمطيري، ٢٠٠٩؛ Razali, Amira, & Shobri, 2013; Balay, 2012) من حيث درجة التوافر، وقد تعزي هذه النتيجة إلى أن قانون الجامعة الجديد لازالت في مداولاته الأولية في مجلس الأمة ومجلس الجامعة، ولم يتم تعميمه بشكل نهائي على أعضاء هيئة التدريس في جامعة الكويت، لم يتم عمل حملات توعية من قبل القيادات الجامعية حول القوانين الجديدة بشكل كافي.

وجاء في الترتيب الأخير الفقرة رقم (١) "توفر قيادات الجامعة فرصاً لكل عضو هيئة تدريس أن يقود أحد الأعمال في الجامعة"، بمتوسط حسابي (٢,٥٥) وانحراف معياري (١,١٥)، واختلفت هذه النتيجة مع دراسة كل من (أبو حشيش ومرتجي، ٢٠١١؛ الحواجرة، ٢٠١٠؛ زايد وأبو بشيت والمطيري، ٢٠٠٩؛ Razali, Amira, & Shobri, 2013; Balay, 2012) من حيث درجة التوافر، وقد تعزى هذه النتيجة إلى ما تشهده جامعة الكويت من الزيادة المضطردة في أعضاء هيئة التدريس والتوسع في إنشاء الكليات والتخصصات الجديدة، وأيضا يمكن أن تعزى هذه النتيجة إلى عدم وجود جميع كليات الجامعة في حرم جامعي واحد، حيث تتوزع الكليات في مناطق متباعدة تجعل عملية توفير الفرص لكل عضو هيئة تدريس تنطلق من مبادرة وطلب العضو نفسه.

خامساً - بعد الاتصال والتواصل في نقل المعرفة:

يعرض الجدول رقم (١٣) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والمستوى لبعد الاتصال والتواصل في نقل المعرفة:

جدول رقم (١٣)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والمستوى لبعد الاتصال والتواصل في نقل المعرفة [ن = ٣٨٤]

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الاستجابة	الترتيب
١	تتبنى قيادات الجامعة الاتصال متعدد الاتجاهات مع أعضاء هيئة التدريس	٢,٧٠	١,١٧	متوسطة	٣
٢	تتنوع وسائل الاتصال بين قيادات الجامعة وأعضاء هيئة التدريس	٢,٦٦	١,٠٧	متوسطة	٤
٣	تحرص قيادات الجامعة على تدفق البيانات والمعلومات بين أعضاء هيئة التدريس	٢,٦٦	١,١٨	متوسطة	٥
٤	تتواصل قيادات الجامعة مع أعضاء هيئة التدريس في المناسبات المختلفة	٢,٨٠	١,٢٢	متوسطة	١
٥	تستثمر قيادات الجامعة المناسبات المختلفة للتوكيد على التعلم والتطوير داخل الجامعة	٢,٧١	١,١٨	متوسطة	٢
	المتوسط الكلي للمحور	٢,٧١	١,٠٢	متوسطة	

تشير نتائج الجدول رقم (١٣) إلى أن متوسط بعد الاتصال والتواصل في نقل المعرفة (٢,٧١) بانحراف معياري (١,٠٢) وهو ما يشير إلى توافر المحور لدى القيادات الجامعية بدرجة متوسطة، وتراوحت قيم متوسطات الفقرات بين (٢,٨٠ - ٢,٦٦) وكلها في الدرجة المتوسطة.

وجاء في الترتيب الأول الفقرة رقم (٤) "تتواصل قيادات الجامعة مع أعضاء هيئة التدريس في المناسبات المختلفة"، بمتوسط حسابي (٢,٨٠) وانحراف معياري (١,٢٢)، واتفقت هذه النتيجة مع دراسة كل (الشريف، ٢٠١٢؛ أبوحشيش ومرتجى، ٢٠١١؛ الحواجرة، ٢٠١٠) من حيث درجة التوافر، وقد يعزى ذلك إلى التواصل مع أعضاء هيئة التدريس ومشاركاتهم في المناسبات المختلفة بقدر الممكن والمستطاع من خلال وسائل التواصل المختلفة مما يؤدي إلى بناء علاقات إنسانية جيدة يمكن استثمارها في إنجاز الأعمال وتحقيق الأهداف المنشودة للجامعة. وأيضاً قد تعزى هذه النتيجة إلى تبني القيادات الجامعية سياسة الباب المفتوح حيث يمكن لأي عضو هيئة تدريس مقابلة القياديين بسهولة ويسر.

وجاء في الترتيب الثاني الفقرة رقم (٥) "تستثمر قيادات الجامعة المناسبات المختلفة للتوكيد على التعلم والتطوير داخل الجامعة"، بمتوسط حسابي (٢,٧١) وانحراف معياري (١,١٨)، وقد يعزى ذلك إلى حرص قيادات الجامعة على تطوير أداء أعضاء هيئة التدريس وتحقيق تعلم فعال للدارسين فيها، إضافةإلي تطوير العمل داخل الجامعة مما يؤهلها إلى تحقيق أبعاد منظمة متعلمة، والحصول على مكانه مرموقة في المجتمع الكويتي.

وجاء في الترتيب الثالث الفقرة رقم (١) تتبنى قيادات الجامعة الاتصال متعدد الاتجاهات مع أعضاء هيئة التدريس، بمتوسط حسابي (٢,٧٠) وانحراف معياري (١,١٧) وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (الشريفي، ٢٠١٢) حيث أشارت إلى أن الجامعة تستخدم اتصالات متعددة منه؛ الاتصال الصاعد والاتصال النازل، وقد يعزى ذلك إلى وجود نوع من التعاون والتشاور والمشاركة في صنع القرارات، وأن الجامعة على اتصال مستمر مع أعضاء هيئة التدريس تستقبل أفكارهم ومقترحاتهم من خلال أشكال ووسائل الاتصال المتعددة والمتوفرة في بيئة العمل في الجامعة، كما تعزى هذه النتيجة إلى إدراك قيادات الجامعة لأهمية عملية الاتصال وضرورة تفعيلها على مستوى الجامعة.

وجاء في الترتيب الأخير الفقرة رقم (٣) "تحرص قيادات الجامعة على تدفق البيانات والمعلومات بين أعضاء هيئة التدريس"، بمتوسط حسابي (٢,٦٦) وانحراف معياري (١,١٨)، واتفقت هذه النتيجة مع دراسة كل من (أبو حشيش ومرتجي، ٢٠١١؛ الحواجرة، ٢٠١٠؛ زايد وأبو بشيت والمطيري، ٢٠٠٩؛ Razali, Amira, & Shobri, 2013; Balay, 2012). وقد يعزى إلى إيمان القيادات الجامعة بمبادئ الشفافية وتوفير البيانات والمعلومات في المكان والوقت المناسبين مع الحرص على تحديثها منتظم وتأمين الوصول لها بشكل بسيط وبشكل مجاني.

سادساً - بعد القيادات الجامعية والمجتمع:

يعرض الجدول رقم (١٤) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والمستوى لبعد القيادات الجامعية والمجتمع:

جدول رقم (١٤)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والمستوى لبعد القيادات الجامعية والمجتمع [ن = ٣٨٤]

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الاستجابة	الترتيب
١	ترتبط قيادات الجامعة بعلاقات قوية مع مؤسسات المجتمع المختلفة لمصلحة أعضاء هيئة التدريس	٢,٩٢٧١	١,١٠٧٧٢	متوسطة	١
٢	تشجع قيادات الجامعة مؤسسات المجتمع المختلفة المشاركة في المشاريع والأنشطة داخل الجامعة	٢,٧٠٣١	١,١٠٧٩٥	متوسطة	٤
٣	لدى قيادات الجامعة قدرة على استجلاب تمويل خارجي للمشاريع والأنشطة التي ينفذها أعضاء هيئة التدريس	٢,٧٧٣٤	١,١٥٣١٤	متوسطة	٢

تابع/ جدول رقم (١٤)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والمستوى لبعد القيادات الجامعية والمجتمع [ن = ٣٨٤]

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الاستجابة	الترتيب
٤	لدى القيادات الجامعة القدرة على إشراك الجامعة وأعضاء هيئة التدريس فيها لحل مشكلات المجتمع	٢,٥٩٣٨	١,١٨٣٦٨	منخفضة	٥
٥	تشجع قيادات الجامعة أعضاء هيئة التدريس على قيادة بعض المؤسسات في المجتمع	٢,٧١٣٥	١,١٨٣٥٤	متوسطة	٣
	المتوسط الكلي للمحور	٢,٧٤	٠,٨٦	متوسطة	

تشير نتائج الجدول رقم (١٤) إلى أن متوسط محور القيادات الجامعية والمجتمع (٢,٧٤) بانحراف معياري (٠,٩٤) وهو ما يشير إلى توافر البعد لدى القيادات الجامعية بدرجة متوسطة، وقد تراوحت قيم متوسطات الفقرات بين (٢,٩٢٧ – ٢,٥٩) وتراوحت بين الدرجة المتوسطة – المنخفضة.

وجاء في الترتيب الأول الفقرة رقم (١) "ترتبط قيادات الجامعة بعلاقات قوية مع مؤسسات المجتمع المختلفة لمصلحة أعضاء هيئة التدريس"، بمتوسط حسابي (٢,٩٢٧١) وانحراف معياري (١,١٠٧٧٢)، واتفقت هذه النتيجة مع دراسة (الشريفي، ٢٠١٢) من حيث درجة التوافر، وقد يعزى ذلك إلى حرص قيادات الجامعة التواصل مع مؤسسات المجتمع والاستفادة منها وما تقدمه من خدمات لصالح أعضاء هيئة التدريس، وأيضا يمكن أن تعزى لوجود مؤسسات في القطاع الحكومي والخاصة تدعم مختلف أنواع الأعمال والفعاليات في جامعة الكويت تشجيعها من نلك المؤسسات وتدعيما لدورها في خدمة المجتمع.

وجاء في الترتيب الثاني الفقرة رقم (٣) "لدى قيادات الجامعة قدرة على

استجلاب تمويل خارجي للمشاريع والأنشطة التي ينفذها أعضاء هيئة التدريس"، بمتوسط حسابي (٢,٧٧٣٤) وانحراف معياري (١,١٥٣١٤)، واتفقت هذه النتيجة مع دراسة (الحواجرة، ٢٠١٠؛ أبو حشيش ومرتجي، ٢٠١١) من حيث درجة التوافر، حيث أشارت إلى اهتمام القيادات الجامعية بتوفير التمويل الكافي للمشاريع والأنشطة التي تقام في الجامعة ويشارك فيها أعضاء هيئة التدريس، وقد يعزى إلى توافر الكثير من المؤسسات في دولة الكويت التي يمكن أن تسهم في تمويل المشاريع والأنشطة داخل الجامعة، خصوصا إذا وجدت تلك المؤسسات الاهتمام الكافي من قبل القيادات الجامعة والمشاريع والأنشطة التي تستحق الدعم وتخدم الجامعة والمجتمع.

وجاء في الترتيب الأخير الفقرة رقم (٤) "لدى قيادات الجامعة القدرة على إشراك الجامعة وأعضاء هيئة التدريس فيها لحل مشكلات المجتمع"، بمتوسط حسابي (٢,٥٩٣٨) وانحراف معياري (١,١٨٣٦٨) بدرجة منخفضة. واختلفت هذه النتيجة مع دراسة كل من (أبو حشيش ومرتجي، ٢٠١١؛ الحواجرة، ٢٠١٠؛ زايد وأبو بشيت والمطيري، ٢٠٠٩؛ Razali, Amira, & Shobri, 2013; Balay, 2012) من حيث درجة التوافر، وقد يعزى هذه التنوع مشكلات المجتمع الكويتي، ووجود مؤسسات حكومية تعني بالمشكلات الاجتماعية بشكل مباشر، إضافة إلى وجود الكثير من الأعباء التدريسية والأكاديمية لعضو هيئة التدريس مع تزايد أعداد الطلبة المقبولين في جامعة الكويت في السنوات الأخيرة.

سابعاً - بُعد القيادة الإستراتيجية:

يعرض الجدول رقم (١٥) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والمستوى لبعد القيادة الإستراتيجية:

جدول رقم (١٥)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والمستوى لبعد القيادة الإستراتيجية

[ن = ٣٨٤]

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الاستجابة	الترتيب
١	تفكر قيادات الجامعة بطريقة إستراتيجية	٢,٨٦٩٨	١,٠٥٤٠١	متوسطة	١
٢	لا تتدخل قيادات الجامعة في الأعمال الإجرائية لأعضاء هيئة التدريس	٢,٧٧٦٠	١,٢٣٩٨٣	متوسطة	٢
٣	تشرك قيادات الجامعة أعضاء هيئة التدريس في عمليات التخطيط الاستراتيجي للجامعة	٢,٦٤٠٦	١,١١٠٦٠	متوسطة	٥
٤	لدى قيادات الجامعة رؤية واضحة لمستقبل الجامعة	٢,٦٤٥٨	١,١٨٢٨١	متوسطة	٤
٥	تشجع قيادات الجامعة ربط أعمال أعضاء هيئة التدريس بالخطة الإستراتيجية للجامعة	٢,٦٩٥٣	١,١٦٦٧٢	متوسطة	٣
	المتوسط الكلي للمحور	٢,٧٢	٠,٩٧	متوسطة	

تشير نتائج الجدول رقم (١٥) إلى أن متوسط بُعد القيادة الإستراتيجية (٢,٧٢) بانحراف معياري (٠,٩٧) وهو ما يشير إلى توافر المحور لدى القيادات الجامعية بدرجة متوسطة، وتراوحت قيم متوسطات الفقرات بين (٢,٨٦ - ٢,٦٤) وكانت في الدرجة المتوسطة.

وجاء في الترتيب الأول الفقرة رقم (١) "تفكر قيادات الجامعة بطريقة إستراتيجية"، بمتوسط حسابي (٢,٨٦٩٨) وانحراف معياري (١,٠٥٤٠١)، واتفقت هذه النتيجة مع دراسة (الشريفي، ٢٠١٢) من حيث درجة التوافر، وقد يعزى ذلك إلى انتشار الفكر الاستراتيجي في جميع المجالات بدولة الكويت

وخاصة المجال التعليمي، ووجود خطة إستراتيجية لجامعة الكويت تمثل المرجعية للأعمال التي تمارس من خلال رؤية وأهداف إستراتيجية واضحة.

وجاء في الترتيب الثاني الفقرة رقم (٢) "لا تتدخل قيادات الجامعة في الأعمال الإجرائية لأعضاء هيئة التدريس"، بمتوسط حسابي (٢,٧٧٦٠) وانحراف معياري (١,٢٣٩٨٣)، واتفقت النتيجة مع دراسة (الشريفي، ٢٠١٢) من حيث درجة التوافر، وقد يعزى ذلك إلى أن أعضاء هيئة التدريس على علم واطلاع بأعمالهم المنوطة بهم ولثقة قيادات الجامعة في قدرات أعضاء هيئة التدريس وتحقيقا لمبادئ الديمقراطية والحرية الأكاديمية التي يجب أن يتمتع بها عضو هيئة التدريس في الجامعة.

وجاء في الترتيب الأخير الفقرة رقم (٣) "تشرك قيادات الجامعة أعضاء هيئة التدريس في عمليات التخطيط الاستراتيجي للجامعة"، بمتوسط حسابي (٢,٦٤) وانحراف معياري (١,١١)، واتفقت هذه النتيجة مع دراسة (أبو حشيش ومرتجي، ٢٠١١؛ الحواجرة، ٢٠١٠؛ زايد وأبو بشيت والمطيري، ٢٠٠٩؛ Razali, Amira, & Shobri, 2013; Balay, 2012) من حيث درجة التوافر، وقد تعزى هذه النتيجة لوجود خطة إستراتيجية على مستوى الجامعة، وأيضاً خطط إستراتيجية على مستوى الكليات والمراكز العلمية في الجامعة، حيث ينطلق بناء هذه الخطط من الأقسام العلمية ورصد آراء أعضاء هيئة التدريس فيها أحد مصادر تشكيل الخطط الإستراتيجية للجامعة.

السؤال الثاني: ما درجة توافر محاور القيادة التحويلية لدى القيادات الجامعية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس ؟

يعرض الجدول رقم (١٦) للمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة محاور القيادة التحويلية لدى القيادات الجامعية:

جدول رقم (١٦)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة محاور القيادة التحويلية لدى القيادات الجامعية [ن = ٣٨٤]

	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الاستجابة	الترتيب
مجموع القيادة التحويلية	٢,٧٥	٠,٩٨	متوسطة	
التأثير المثالي لقيادات الجامعة	٢,٧٥	١,٠٥	متوسطة	٣
الإلهام الفكري لقيادات الجامعة	٢,٧٥	١,٠٢	متوسطة	٢
الإلهام القيادي لقيادات الجامعة	٢,٦٦	١,٠٢	متوسطة	٥
تهيئة الأعضاء للقيادة	٢,٦٨	١,٠٣	متوسطة	٤
احترام الاعتبارات الفردية	٢,٩١	١,٠٩	متوسطة	١

تشير قيم متوسطات الاستجابة بالجدول رقم (١٦) إلى أن أعضاء هيئة التدريس بجامعة الكويت يرون أن توافر القيادة التحويلية لدى القيادات الجامعية بدرجة متوسطة، حيث بلغ متوسط مجموع استبيان القيادة التحويلية (٢,٧٥) بانحراف معياري قدره (٠,٩٨) وهو ما يعادل درجة متوسطة للاستجابة، وكما كانت استجابات أعضاء هيئة التدريس لجميع محاور القيادة التحويلية لدى القيادات الجامعية في المدى المتوسط للاستجابة، وتراوحت متوسطات الاستجابة على المحاور بين (٢,٦٦ - ٢,٩١)، وجاء في الترتيب الأول محور احترام الاعتبارات الفردية، تلاه محور الإلهام الفكري لقيادات الجامعة، ثم محور التأثير المثالي لقيادات الجامعة، ثم محور تهيئة الأعضاء للقيادة، وفي الترتيب الأخير محور الإلهام القيادي لقيادات الجامعة، واتفقت هذه النتيجة مع دراسة كل من (التلباني وبدير والرقب، ٢٠١٣؛ الخوالدة وجرادات، ٢٠١٠؛ Chipunza & Gwarinda, 2010) من حيث درجة التوافر، وفيما يلي تقدم الدراسة عرضاً لاستجابات أعضاء هيئة التدريس على فقرات كل محور من محاور القيادة التحويلية.

أولاً - محور التأثير المثالي:

يعرض الجدول رقم (١٧) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة محور التأثير المثالي لقيادات الجامعة كما يلي:

جدول رقم (١٧)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة محور التأثير المثالي لقيادات الجامعة [ن = ٣٨٤]

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الاستجابة	الترتيب
١	لدى قيادات الجامعة قدرة على بناء قيم مشتركة داخل الجامعة	٢,٧١	١,١٨	متوسطة	٤
٢	قيادات الجامعة متفائلة بمستقبل الجامعة وما تقدمه من برامج	٢,٧٩	١,١٥	متوسطة	٢
٣	قيادات الجامعة منفتحة على الأفكار الجديدة وتتبناها	٢,٧٨	١,٢١	متوسطة	٣
٤	تؤكد قيادات الجامعة على المساواة والعدالة بين أعضاء هيئة التدريس في الجامعة	٢,٦٨	١,٢٦	متوسطة	٦
٥	تؤمن قيادات الجامعة بالعمل المؤسسى والولاء للجامعة	٢,٧١	١,٢٠	متوسطة	٥
٦	تظهر قيادات الجامعة القدرات الأكاديمية والإنجازات المميزة لأعضاء هيئة التدريس	٢,٨٥	١,١٩	متوسطة	١
	المتوسط الكلي للمحور	٢,٧٥	١,٠٥	متوسطة	

تشير نتائج الجدول رقم (١٧) إلى أن متوسط محور التأثير المثالي لدى القيادات الجامعية (٢,٧٥) بانحراف معياري (١,٠٥) وهو ما يشير إلى توافر المحور لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة الكويت بدرجة متوسطة، وقد

تراوحت قيم متوسطات الفقرات بين (٢,٨٥ - ٢,٦٨) وكانت بدرجة متوسطة.

وجاء في الترتيب الأول الفقرة رقم (٦) "تظهر قيادات الجامعة القدرات الأكاديمية والإنجازات المميزة لأعضاء هيئة التدريس"، بمتوسط حسابي (٢,٨٥) وانحراف معياري (١,١٩)، واتفقت هذه النتيجة مع دراسة (التلباني وبدير والرقب، ٢٠١٣؛ الخوالدة وجرادات، ٢٠١٠) من حيث درجة التوافر، وقد تعزى هذه النتيجة إلى سعي القيادات الجامعية إلى خلق بيئة تنافسية بين الكليات من خلال استثمار الإنجازات الأكاديمية والعلمية لأعضاء هيئة التدريس مثل جوائز الأبحاث المتميزة ويوم الملصق العلمي، ونشر الأبحاث في المجلات العلمية المرموقة على المستوى الإقليمي أو العالمي.

وجاء في الترتيب الثاني الفقرة رقم (٢) "قيادات الجامعة متفائلة بمستقبل الجامعة وما تقدمه من برامج"، بمتوسط حسابي (٢,٧٩) وانحراف معياري (١,١٥)، وأشارت هذه النتيجة لوجود روح التفاؤل لدى القيادات الجامعة لمستقبل أفضل بدرجة متوسطة، وقد تعزى النتيجة إلى توافر كل المتطلبات مادية ومعنوية التي تعزز الروح الايجابية لدى القيادات الجامعية والدعم اللامحدود من الدولة رغبة منها في الارتقاء بجامعة الكويت كونها الجامعة الحكومية الوحيدة في هذا البلد.

جاء في الترتيب الثالث الفقرة رقم (٣) "قيادات الجامعة منفتحة على الأفكار الجديدة وتتبناها"، بمتوسط حسابي (٢,٧٨) وانحراف معياري (١,٢١)، وأشارات النتيجة إلى انفتاح القيادات الجامعية وتجدد في أفكارها بدرجة متوسطة، وقد يعزى ذلك إلى احتكاك القيادات الجامعية من خلال المؤتمرات والزيارات والمهمات العلمية بالجامعات المرموقة على مستوى العالم والتأثر بالأفكار الجديدة التي تقدمها وتتبناها تلك الجامعات، ومحاولة القيادات الجامعية تبني بعض الأفكار المميزة وتطبيقها في بيئة العمل في جامعة الكويت.

وجاء في الترتيب الأخير الفقرة رقم (٤) "تؤكد قيادات الجامعة على

المساواة والعدالة بين أعضاء هيئة التدريس في الجامعة"، بمتوسط حسابي (٢,٦٨) وانحراف معياري (١,٢٦)، وتتفق هذه النتيجة مع الدراسات التالية (التلباني وبدير والرقب، ٢٠١٣؛ الخوالدة وجرادات، ٢٠١٠؛ Chipunza & Gwarinda, 2010) من حيث درجة التوافر، وقد تعزى هذه النتيجة إلى حرص القيادات الجامعية على تفعيل وثيقة قيم العمل والالتزام بما جاء فيها من مبادئ، والتي تشكل مدخلا مثالياً للتأثير الإيجابي على أعضاء هيئة التدريس، ووجود القوانين واللوائح الواضحة التي تحكم الأعمال والعلاقات داخل الجامعة، الاحتكام إلى القانون في حالة النزاع والخلاف.

ثانياً - محور الإلهام الفكري:

يعرض الجدول رقم (١٨) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة محور الإلهام الفكري لقيادات الجامعة كما يلي:

جدول رقم (١٨)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة محور الإلهام الفكري لقيادات الجامعة [ن = ٣٨٤]

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الاستجابة	الترتيب
١	لدى قيادات الجامعة قدرة على إدارة الأزمات واستثمارها لصالح الجامعة	٢,٧١	١,١٠	متوسطة	٣
٢	لدى قيادات الجامعة قدرة على تطبيق القواعد العلمية في صناعة واتخاذ القرارات	٢,٧١	١,٠٨	متوسطة	٤
٣	تؤمن قيادات الجامعة بلغة الحوار مع أعضاء هيئة التدريس	٢,٧٦	١,١٤	متوسطة	٢
٤	لدى قيادات الجامعة قدرة على تحديد مواطن القوة والضعف في البيئة الداخلية للجامعة	٢,٧١	١,١٢	متوسطة	٥

تابع/ جدول رقم (١٨)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة محور الإلهام الفكري لقيادات الجامعة [ن = ٣٨٤]

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الاستجابة	الترتيب
٥	تشجع قيادات الجامعة على استخدام التكنولوجيا الحديثة في إنجاز أعمال الجامعة	٢,٩٤	١,٢٦	متوسطة	١
٦	تمتلك قيادات الجامعة أدوات التخطيط الاستراتيجي وتطبيقها على أرض الواقع	٢,٦٥	١,١٨	متوسطة	٦
	المتوسط الكلى للمحور	٢,٧٥	١,٠٢	متوسطة	

تشير نتائج الجدول رقم (١٨) إلى أن متوسط محور الإلهام الفكري للقيادات (٢,٧٥) بانحراف معياري (١,٠٢) وهو ما يشير إلى توافر المحور لدى القيادات الجامعية بدرجة متوسطة، وتراوحت قيم متوسطات الفقرات بين (٢,٨٤ - ٢,٦٥) وكانت في الدرجة المتوسطة.

وجاء في الترتيب الأول الفقرة رقم (٥) "تشجع قيادات الجامعة على استخدام التكنولوجيا الحديثة في إنجاز أعمال الجامعة"، بمتوسط حسابي (٢,٩٤) وانحراف معياري (١,٢٦) واتفقت هذه النتيجة مع دراسة (التلباني وبدير؛ والرقب، ٢٠١٣) من حيث درجة التوافر، وقد يعزى ذلك إلى توافر الوسائل التكنولوجية والتدريب عليها في جامعة الكويت، وهي متوافرة لكل من يرغب من أعضاء هيئة التدريس وبشكل مجاني، وهناك تشجيع واضح من قبل القيادات الجامعية على تفعيل التكنولوجية في إنجاز الأعمال على مستوى الأقسام العلمية ومستوى الكليات والإدارة العليا من خلال المواقع الإلكترونية على شبكة الإنترنت ووسائل التكنولوجيا الأخرى (الفيس بوك، تويتر، أنستغرام... إلخ) ويمكن من خلالها إنجاز أي عمل بكل سهولة ويسر.

وجاء في الترتيب الثاني الفقرة رقم (٣) "تؤمن قيادات الجامعة بلغة

الحوار مع أعضاء هيئة التدريس"، بمتوسط حسابي (٢,٧٦) وانحراف معياري (١,١٤)، وأشارت النتيجة لوجود لغة حوار بين القيادات الجامعية وأعضاء هيئة التدريس بدرجة متوسطة، وقد يعزى ذلك على إيمان قيادات الجامعة بأهمية لغة الحوار المشترك وخصوصا أن الجامعة توجد في مجتمع ديمقراطي وحرية الرأي والحوار فيه مكفولة دستورياً وقانونياً.

وجاء في الترتيب الثالث الفقرة رقم (١) "لدى قيادات الجامعة قدرة على إدارة الأزمات واستثمارها لصالح الجامعة"، بمتوسط حسابي (٢,٧١) وانحراف معياري (١,١٠) وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (التلباني وبدير والرقب، ٢٠١٣) من حيث درجة التوافر، وقد يعزى ذلك إلى وجود دورات تدريبية تقدم لقيادات الجامعة حول مهارات إدارة الأزمات، إضافة إلى الخبرة التي تتمتع بها القيادات الجامعية في إدارة الأزمات وتمثل أحد أهم معايير اختيار القيادات الجامعية لتولي المناصب في جامعة الكويت.

وجاء في الترتيب الأخير الفقرة رقم (٦) "تمتلك قيادات الجامعة أدوات التخطيط الاستراتيجي وتطبيقها على أرض الواقع"، بمتوسط حسابي (٢,٦٥) وانحراف معياري (١,١٨)، واتفقت هذه النتيجة مع دراسة (التلباني وبدير والرقب، ٢٠١٣؛ الخوالدة وجرادات، ٢٠١٠؛ Chipunza & Gwarinda, 2010) من حيث درجة التوافر، وقد تعزى هذه النتيجة إلى ما تتمتع به جامعة الكويت من وجود خطة إستراتيجية لتطوير الجامعة، والتحول من قبل القيادات الجامعية إلى البحث عن الأساليب الإدارية والقيادية الحديثة مرتبطة بالمستقبل من خلال وجود رؤية ورسالة وأهداف إستراتيجية تربط بين واقع الجامعة ومستقبلها المنشود.

ثالثاً - محور الإلهام القيادي:

يعرض الجدول رقم (١٩) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة محور الإلهام القيادي لقيادات الجامعة كما يلي:

جدول رقم (١٩)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة محور الإلهام القيادي لقيادات الجامعة [ن = ٣٨٤]

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الاستجابة	الترتيب
١	تثير قيادات الجامعة التنافس بين الكليات والأقسام العلمية في الجامعة	٢,٦٥	١,٢٠	متوسطة	٤
٢	تحدد قيادات الجامعة التوقعات المستقبلية للجامعة والإفصاح عن النوايا في كل الأعمال التي تقوم بها	٢,٦٣	١,٠٩	متوسطة	٥
٣	توضح قيادات الجامعة الأهداف وأساليب تحقيقها وأدوات تقييمها	٢,٦٨	١,١٩	متوسطة	٣
٤	تقبل قيادات الجامعة الأفكار الإبداعية والابتكارات من قبل أعضاء هيئة التدريس	٢,٧٤	١,٢٠	متوسطة	٢
٥	تؤمن قيادات الجامعة بالعمل الجماعي بين أعضاء هيئة التدريس وأعمال الفرق	٢,٧٥	١,١٩	متوسطة	١
٦	تبتعد قيادات الجامعة عن المحسوبيات والعلاقات الاجتماعية والأسرية في تولية الأعمال والمناصب	٢,٤٩	١,١٥	منخفضة	٦
	المتوسط الكلي للمحور	٢,٦٦	١,٠٢	متوسطة	

تشير نتائج الجدول رقم (١٩) إلى أن متوسط محور الإلهام القيادي لدى القيادات الجامعية (٢,٦٦) بانحراف معياري (١,٠٢) وهو ما يشير إلى توافر المحور لدى القيادات الجامعية في رأي العينة بدرجة متوسطة، وتراوحت قيم متوسطات الفقرات بين (٢,٧٥ - ٢,٤٩) وكانت في الدرجة المتوسطة - المنخفضة.

وجاء في الترتيب الأول الفقرة رقم (٥) "تؤمن قيادات الجامعة بالعمل الجماعي بين أعضاء هيئة التدريس وأعمال الفرق"، بمتوسط حسابي (٢,٧٥) وانحراف معياري (١,١٩)، واتفقت هذه النتيجة مع دراسة (التلباني وبدير والرقب، ٢٠١٣؛ الخوالدة وجرادات، ٢٠١٠؛ Chipunza & Gwarinda, 2010) من حيث درجة التوافر، وقد تعزى هذه النتيجة إلى وجود تنوع فكري وسياسي واجتماعي ومرجعي لدى أعضاء هيئة التدريس بشكل واضح يؤثر على أدائهم في فرق العمل داخل الجامعة.

وجاء في الترتيب الثاني الفقرة رقم (٤) "تقبل قيادات الجامعة الأفكار الإبداعية والابتكارات من قبل أعضاء هيئة التدريس"، بمتوسط حسابي (٢,٧٤) وانحراف معياري (١,٢٠) واتفقت مع دراسة (التلباني وبدير والرقب، ٢٠١٣؛ الخوالدة وجرادات، ٢٠١٠؛ Chipunza & Gwarinda, 2010) من حيث درجة التوافر، ويعزى ذلك إلى حرص القيادات الجامعية على الكشف عن إبداعات وابتكارات أعضاء هيئة التدريس من خلال تهيئة البيئة المناسبة للتفكير الإبداعي والإبتكاري وتوفير ما يلزم في هذا الصدد.

وجاء في الترتيب الثالث الفقرة رقم (٣) "توضح قيادات الجامعة الأهداف وأساليب تحقيقها وأدوات تقييمها"، بمتوسط حسابي (٢,٦٨) وانحراف معياري (١,١٩) واتفقت النتيجة مع دراسة (التلباني وبدير والرقب، ٢٠١٣؛ الخوالدة وجرادات، ٢٠١٠؛ Chipunza & Gwarinda, 2010) من حيث درجة التوافر، وأشارت النتيجة إلى دور القيادات الجامعة في وضوح الأهداف وأساليب وأدوات التقييم لتلك الأهداف، وقد يعزى ذلك إلى حرص قيادات الجامعة على وجود شفافية ووضوح في الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها وتوافر الأساليب العلمية الموثوق فيها لتحقيق تلك الأهداف، ووجود أدوات تقييم يمكن أن تظهر النتائج بشكل دقيق وموضوعي.

وجاء في الترتيب الأخير الفقرة رقم (٦) "تبتعد قيادات الجامعة عن المحسوبيات والعلاقات الاجتماعية والأسرية في تولية الأعمال والمناصب"،

بمتوسط حسابي (٢,٤٩) وانحراف معياري (١,١٥) بدرجة منخفضة، وجاءت هذه النتيجة مختلفة مع دراسة كل من (التلباني وبدير والرقب، ٢٠١٣؛ الخوالدة وجرادات، ٢٠١٠؛ Chipunza & Gwarinda, 2010) من حيث درجة التوافر، وتعزى هذه النتيجة إلى انتشار الواسطة والمحسوبيات والعلاقات الإنسانية في المجتمع الكويتي الذي يتميز بقلة العدد وارتباط الناس فيه بعلاقات اجتماعية قد تؤثر بشكل أو بآخر على تولية المناصب. وأيضا يمكن أن تعزى هذه النتيجة لارتباط بعض القيادات الجامعية بتيارات سياسية تؤثر على اختيارات القادة لشغل المناصب من بين لأعضاء هيئة التدريس التابعين لتلك التيارات السياسية.

رابعاً - محور تهيئة أعضاء هيئة التدريس للقيادة:

يعرض الجدول رقم (٢٠) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة محور تهيئة أعضاء هيئة التدريس للقيادة من قبل قيادات الجامعة كما يلي:

جدول رقم (٢٠)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة محور تهيئة أعضاء هيئة التدريس للقيادة من قبل قيادات الجامعة [ن = ٣٨٤]

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الاستجابة	الترتيب
١	توزع قيادات الجامعة الأدوار والمسئوليات بآليات مرضية وواضحة	٢,٦٤	١,١١	متوسطة	٥
٢	تفوض قيادات الجامعة بعض الصلاحيات لأعضاء هيئة التدريس بمعايير واضحة	٢,٧٤	١,١٠	متوسطة	٢
٣	تعمل قيادات الجامعة على رفع كفاءة وقدرات أعضاء هيئة التدريس للقيام الأعمال المطلوبة منهم	٢,٦٧	١,١٥	متوسطة	٣

تابع/ جدول رقم (٢٠)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة محور تهيئة أعضاء هيئة التدريس للقيادة من قبل قيادات الجامعة [ن = ٣٨٤]

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الاستجابة	الترتيب
٤	تعطي قيادات الجامعة الفرص لأعضاء هيئة التدريس لقيادة بعض المشروعات داخل الجامعة وخارجها	٢,٦٥	١,١٧	متوسطة	٤
٥	تأخذ قيادات الجامعة بمبادئ الإدارة اللامركزية وتطبيقها على أرض الواقع	٢,٥٩	١,٢١	منخفضة	٦
٦	تحدد قيادات الجامعة مسئوليات أعضاء هيئة التدريس وطرق تقويمها	٢,٧٨	١,٢٣	متوسطة	١
	المتوسط الكلي للمحور	٢,٦٨	١,٠٣	متوسطة	

تشير نتائج الجدول رقم (٢٠) إلى أن متوسط محور تهيئة الأعضاء للقيادة من قبل القيادات الجامعية (٢,٦٨) بانحراف معياري (١,٠٣) وهو ما يشير إلى توافر المحور لدى القيادات الجامعية في رأي أعضاء هيئة التدريس بجامعة الكويت بدرجة متوسطة، وتراوحت قيم متوسطات الفقرات بين (٢,٧٨ - ٢,٥٩) وتراوحت في الدرجة المتوسطة - المنخفضة.

وجاء في الترتيب الأول الفقرة رقم (٦) "تحدد قيادات الجامعة مسئوليات أعضاء هيئة التدريس وطرق تقويمها"، بمتوسط حسابي (٢,٧٨) وانحراف معياري (١,٢٣)، واتفقت هذه النتيجة مع دراسة (الخوالدة وجرادات، ٢٠١٠) من حيث درجة التوافر، وقد يعزى ذلك إلى وجود معايير واضحة ومقاييس دقيقة لمهام ومسئوليات أعضاء هيئة التدريس وواجبات العمل الذي يقومون به، من خلال على سبيل المثال تقييم الأقسام العلمية لأداء أعضاء هيئة التدريس

بشكل دوري، وتقييم الطلبة لأداء أعضاء هيئة التدريس في نهاية كل فصل دراسي وبشكل سري.

وجاء في الترتيب الثاني الفقرة رقم (٢) "تفوض قيادات الجامعة بعض الصلاحيات لأعضاء هيئة التدريس بمعايير واضحة"، بمتوسط حسابي (٢,٧٤) وانحراف معياري (١,١٠)، واتفقت مع دراسة (التلباني وبدير والرقب، ٢٠١٣؛ الخوالدة وجرادات، ٢٠١٠؛ Chipunza & Gwarinda, 2010) من حيث درجة التوافر، وقد يعزى إلى كثرة الأعمال والأعباء التي تقوم بها القيادات الجامعية، ويكون من الواجب تفويض بعض الأعمال إلى بعض أعضاء هيئة التدريس لتسهيل إنجاز الأعمال واكتشاف قيادات جديدة من خلال المتابعة القريبة، وجود التقييم الدقيق لنتائج التفويض الذي يمنح لبعض أعضاء هيئة التدريس في جامعة الكويت.

و جاء في الترتيب الأخير الفقرة رقم (٥) "تأخذ قيادات الجامعة بمبادئ الإدارة اللامركزية وتطبيقها على أرض الواقع"، بمتوسط حسابي (٢,٥٩) وانحراف معياري(١,٢١)، واختلفت هذه النتيجة مع دراسة (التلباني وبدير والرقب، ٢٠١٣؛ الخوالدة وجرادات، ٢٠١٠؛ Chipunza & Gwarinda, 2010) من حيث درجة التوافر، وقد تعزى هذه النتيجة على الرغم من اقترابها إلى الدرجة المتوسطة، لا زالت القيادات الجامعية تمارس أعمالها من خلال تبني مبادئ الإدارة المركزية، ضعف الأخذ بأسلوب تفويض السلطة والمسئوليات إلى بعض أعضاء هيئة التدريس على مستوى الإدارة العليا في الجامعة، وعلى مستوى الكليات لإعداد صف ثاني من القياديين. وقد تعزى هذه النتيجة أيضا إلى قدم وجمود القوانين واللوائح التي تنظم العمل في جامعة الكويت والتي تقف في طريق التطور الإداري والأكاديمي المنشود من قبل أعضاء هيئة التدريس فيها.

خامساً - محور احترام الاعتبارات الفردية:

يعرض الجدول رقم (٢١) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة محور احترام الاعتبارات الفردية كما يلي:

جدول رقم (٢١)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة محور احترام الاعتبارات الفردية من قبل قيادات الجامعة [ن = ٣٨٤]

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الاستجابة	الترتيب
١	تحترم قيادات الجامعة التخصصات العلمية الدقيقة لأعضاء هيئة التدريس	٢,٩١	١,٢٥	متوسطة	٣
٢	تحترم قيادات الجامعة المشارب الفكرية لدى أعضاء هيئة التدريس	٢,٨١	١,١٦	متوسطة	٥
٣	تشبع قيادات الجامعة حاجات أعضاء هيئة التدريس المرتبطة العمل وتسهل القيام به	٢,٨١	١,١٢	متوسطة	٦
٤	تحترم قيادات الجامعة الخصوصية الشخصية لأعضاء هيئة التدريس	٢,٩٧	١,٢٩	متوسطة	٢
٥	تتجنب قيادات الجامعة نشر أسرار وأخطاء أعضاء هيئة التدريس والتشهير بهم	٣,٠٩	١,٣٠	متوسطة	١
٦	تعزز قيادات الجامعة العلاقات الإنسانية الإيجابية مع أعضاء هيئة التدريس بشكل فردي أو جماعي	٢,٨٥	١,١٥	متوسطة	٤
	المتوسط الكلي للمحور	٢,٩١	١,٠٩	متوسطة	

تشير نتائج الجدول رقم (٢١) إلى أن متوسط محور احترام الاعتبارات الفردية (٢,٩١) بانحراف معياري (١,٠٩) وهو ما يشير إلى توافر المحور لدى القيادات الجامعة في رأي أعضاء هيئة التدريس بجامعة الكويت بدرجة متوسطة، وتراوحت قيم متوسطات الفقرات بين (٣,٠٩ - ٢,٨١) وكانت في الدرجة المتوسطة.

وجاء في الترتيب الأول الفقرة رقم (٥) "تتجنب قيادات الجامعة نشر أسرار وأخطاء أعضاء هيئة التدريس والتشهير بهم"، بمتوسط حسابي (٣,٠٩) وانحراف معياري (١,٣٠)، واتفقت هذه النتيجة مع دراسة (التلباني وبدير والرقب، ٢٠١٣) من حيث درجة التوافر، وقد يعزى ذلك إلى حرص قيادات الجامعة على استقرار العمل بالجامعة، تعزيز الثقة مع أعضاء هيئة التدريس وتوفير الأمن الوظيفي، واستثمار الأخطاء بدلاً من التهديد بها.

وجاء في الترتيب الثاني الفقرة رقم (٤) "تحترم قيادات الجامعة الخصوصية الشخصية لأعضاء هيئة التدريس"، بمتوسط حسابي (٢,٩٧) وانحراف معياري (١,٢٩)، واتفقت هذه النتيجة مع دراسة (الخوالدة وجرادات، ٢٠١٠) من حيث درجة التوافر، وقد يعزى ذلك إلى تقدير قيادات الجامعة لأعضاء هيئة التدريس، واحترام الخصوصية الشخصية لأعضاء هيئة التدريس، إضافة كون هذا مجرم قانونا ومنكر أخلاقيا.

وجاء في الترتيب الثالث الفقرة رقم (١) "تحترم قيادات الجامعة التخصصات العلمية الدقيقة لأعضاء هيئة التدريس"، بمتوسط حسابي (٢,٩١) وانحراف معياري (١,٢٥)، واتفقت هذه النتيجة مع دراسة (التلباني وبدير والرقب، ٢٠١٣) من حيث درجة التوافر، وقد يعزى ذلك إلى ضرورة العمل على وضع الرجل المناسب في المكان المناسب، إضافة إلى احترام خصوصية كل تخصصه وطبيعته، والفهم الذي يتمتع به كل عضو هيئة تدريس بناءا على المعرفة المتراكمة التي تكونها من خلال النشاط التدريسي والأكاديمي والإداري.

وجاء في الترتيب الأخير الفقرة رقم (٣) "تشبع قيادات الجامعة حاجات أعضاء هيئة التدريس المرتبطة العمل وتسهل القيام به"، بمتوسط حسابي (٢,٨١) وانحراف معياري (١,١٢)، واتفقت هذه النتيجة مع دراسة (التلباني وبدير والرقب، ٢٠١٣؛ الخوالدة وجرادات، ٢٠١٠؛ Chipunza & Gwarinda, 2010) من حيث درجة التوافر. وتعزى هذه النتيجة إلى أن هناك من اللوائح والقوانين التي توجب توفير الحاجات والمتطلبات المرتبطة بالعمل الذي يقوم به عضو هيئة التدريس، ودور القيادات الجامعية ينصب على توفير هذه الحاجات لضمان تحقيق الأهداف التي تعمل الجامعة من أجل تحقيقها.

السؤال الثالث: هل توجد علاقة دالة إحصائياً بين درجات أبعاد المنظمة المتعلمة ودرجات محاور القيادة التحويلية لدى القيادات الجامعية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بجامعة الكويت ؟

تم استخدام معامل ارتباط بيرسون للتعرف على طبيعة العلاقة الارتباطية بين أبعاد المنظمة المتعلمة ومحاور القيادة التحويلية لدى القيادات الجامعية، ويعرض جدول رقم (٢٢) للمصفوفة الارتباطية كالآتي:

جدول رقم (٢٢)

معاملات الارتباط بين أبعاد المنظمة المتعلمة ومحاور القيادة التحويلية لدى القيادات الجامعية [ن = ٣٨٤]

	التأثير المثالي لقيادات الجامعة	الإلهام الفكري لقيادات الجامعة	الإلهام القيادي لقيادات الجامعة	تهيئة الأعضاء للقيادة	احترام الاعتبارات الفردية	مجموع القيادة التحويلية
التعلم المستمر	❖❖ ,٨٠٧	❖❖ ,٨٠٠	❖❖ ,٧٩٧	❖❖ ,٧٩٢	❖❖ ,٧١٤	❖❖ ,٨٢٩
الحوار مع أعضاء هيئة التدريس	❖❖ ,٧٩٨	❖❖ ,٨١٥	❖❖ ,٨٣٥	❖❖ ,٨٠١	❖❖ ,٧٠٧	❖❖ ,٨٣٩
العمل الجماعي	❖❖ ,٨٢٦	❖❖ ,٨٥٩	❖❖ ,٨٥٥	❖❖ ,٨٤٠	❖❖ ,٧٨٤	❖❖ ,٨٨٤
تمكين أعضاء هيئة التدريس	❖❖ ,٨٣٤	❖❖ ,٨٣٨	❖❖ ,٨٧٠	❖❖ ,٨٣٩	❖❖ ,٧٧٨	❖❖ ,٨٨٢
الاتصال والتواصل في نقل المعرفة	❖❖ ,٨٧٣	❖❖ ,٨٦١	❖❖ ,٨٥٨	❖❖ ,٨٣٩	❖❖ ,٧٧٥	❖❖ ,٨٩٢
القيادات الجامعية والمجتمع	❖❖ ,٨٧٦	❖❖ ,٨٧٨	❖❖ ,٨٧٩	❖❖ ,٨٦٠	❖❖ ,٧٩١	❖❖ ,٩٠٩
القيادة الإستراتيجية	❖❖ ,٨٤٥	❖❖ ,٨٦٦	❖❖ ,٨٦٣	❖❖ ,٨٣٣	❖❖ ,٧٦٧	❖❖ ,٨٨٥
مجموع مبادئ المنظمة المتعلمة	❖❖ ,٨٩٠	❖❖ ,٨٩٨	❖❖ ,٩٠٧	❖❖ ,٨٨٥	❖❖ ,٨٠٩	❖❖ ,٩٣١

❖❖ دالة عند مستوى ٠,٠١

تشير نتائج جدول رقم (٢٠) إلى وجود ارتباط مرتفع موجب دال إحصائياً بين مجموع درجات أبعاد المنظمة المتعلمة وبين القيادة التحويلية لدى القيادات الجامعية (ر= ٠,٩٣١)، كما كانت جميع معاملات الارتباط بين محاور أبعاد المنظمة المتعلمة وبين محاور القيادة التحويلية موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠,٠١)، واتفقت هذه النتيجة مع دراسة (الكساسبة والفاعوري) من خلال تؤكد هذه النتائج على أن أعضاء هيئة التدريس بالجامعة يرون أن توافر أبعاد المنظمة المتعلمة يرتبط بصورة موجبة وطردية بتوفر القيادة التحويلية لدى القيادات الجامعية، وقد تعزى هذه النتيجة إلى أخذ القيادات الجامعية بالأساليب الإدارية الحديثة لتعزيز التطوير الاستراتيجي فيما تقدمه الجامعة من خدمات وبرامج، من خلال تحقيق بعض معايير الاعتماد الأكاديمي الذي تسعى جميع كليات الجامعة والمراكز التابعة لها الحصول عليه.

السؤال الرابع: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء أعضاء هيئة التدريس بجامعة الكويت في أبعاد المنظمة المتعلمة لدى القيادات الجامعية تعود إلى لمتغيرات (للجنس، الكلية، الدرجة العلمية، والخبرة)؟.

الفروق تبعاً للجنس:

استخدم اختبار (ت) للفروق بين المجموعات المستقلة في التعرف على الفروق بين الذكور والإناث في أبعاد المنظمة المتعلمة لدى القيادات الجامعية كما في جدول رقم (٢١) كما يلي :

جدول رقم (٢١)

اختبار ت للفروق بين الجنسين في أبعاد المنظمة المتعلمة لدى القيادات الجامعية [ن = ٣٨٤]

	الذكور (ن = ٢٢٧)		الإناث (١٥٧)		ت	الدلالة
	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري		
التعلم المستمر	٢,٧٧٠٩	١,٠١٠٩٣	٢,٧٣٦٣	,٩١٤٠٠	,٣٤٣	,٧٣٢
الحوار مع أعضاء هيئة التدريس	٢,٦٩٩٦	١,٠٥٦٣٥	٢,٧٠٨٣	١,٠١٩٤٢	-,٠٨١	,٩٣٦

تابع/ جدول رقم (٢١)

اختبار ت للفروق بين الجنسين في أبعاد المنظمة المتعلمة لدى القيادات الجامعية

[ن = ٣٨٤]

	الذكور (ن = ٢٢٧)		الإناث (١٥٧)		ت	الدلالة
	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري		
العمل الجماعي	٢,٧٢٢٥	,٩٩٣٦٠	٢,٦٧٩٠	١,٠٠٧٦٠	,٤١٩	,٦٧٥
تمكين أعضاء هيئة التدريس	٢,٦٥٩٠	,٩٨٦٠٣	٢,٧٢٢٣	١,٠٨٤٧٨	,٥٩٣-	,٥٥٣
الاتصال والتواصل في نقل المعرفة	٢,٧٠٩٣	١,٠٢١٥٦	٢,٧٠١٩	١,٠٢٦٢٢	,٠٦٩	,٩٤٥
القيادات الجامعية والمجتمع	٢,٧٥٣٣	,٩٤٩٩٥	٢,٧٢٦١	,٩٧٣٣١	,٢٧٣	,٧٨٥
القيادة الإستراتيجية	٢,٧١٢٨	,٩٨٩٤٩	٢,٧٤٣٩	,٩٥٤٠٣	,٣٠٨-	,٧٥٨
مجموع مبادئ المنظمة المتعلمة	٢,٧١٢٢	,٩٤٤٤١	٢,٧٠٩٦	,٩٣٨٢٧	,٠٢٨	,٩٧٨

تظهر نتاج اختبار (ت) في الجدول رقم (٢١) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين كل من آراء الذكور والإناث من أعضاء هيئة التدريس بجامعة الكويت، وذلك في كل من الدرجة الكلية والبنود الفرعية لأبعاد المنظمة المتعلمة لدى القيادات الجامعية، حيث كانت قيم (ت) لهم جميعاً غير ذات دلالة عند مستوى دلالة (٠,٠٥)، واتفقت هذه النتيجة مع دراسة (الحواجرة، ٢٠١٠؛ زايد وبوبشيت والمطيري، ٢٠٠٩)، واختلفت هذه النتيجة مع دراسة (أبو حشيش ومرتجي، ٢٠١١) التي جاءت نتائجها لصالح الإناث ما عدا البعد الرابع. وتدل هذه النتيجة على تقارب آراء الجنسين من عينة الدراسة في أبعاد المنظمة المتعلمة، وقد تعزى هذه النتيجة إلى الوعي المشترك بين الجنسين من أعضاء هيئة التدريس في جامعة الكويت حول موضع أبعاد المنظمة المتعلمة، وقد تعزي أيضا الى القيادات الجامعية لتحقيق مبدأ المساواة بين أعضاء هيئة التدريس

سواء أكانوا ذكوراً أو إناثً، وأن الاختلاف في الجنس قضية فطرية لا يمكن استغلالها للتمييز بين أعضاء هيئة التدريس بالحقوق والواجبات، مما شكل سببا في تقارب آراء عينة الدراسة من الذكور والإناث حول درجة أبعاد المنظمة المتعلمة عن القياديين في الجامعة.

الفروق تبعاً للكلية:

استخدم تحليل التباين الأحادي One Way ANOVA للتعرف على احتمالية وجود فروق في أبعاد المنظمة المتعلمة لدى القيادات الجامعية، تبعاً للكلية، وجدول رقم (٢٢) يعرض لنتائج هذا التحليل كما يلي :

جدول رقم (٢٢)

تحليل التباين للفروق في أبعاد المنظمة المتعلمة تبعاً للكلية لدى القيادات الجامعية [ن = ٣٨٤]

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	ف	الدلالة
التعلم المستمر	بين المجموعات	٤٥,٢٠٩	١٢	٣,٧٦٧	٤,٤٢٠	,٠٠٠
	داخل المجموعات	٣١٦,١٩٣	٣٧١	,٨٥٢		
	المجموع	٣٦١,٤٠٢	٣٨٣			
الحوار مع أعضاء هيئة التدريس	بين المجموعات	٥٦,٥٧٩	١٢	٤,٧١٥	٤,٨٩٠	,٠٠٠
	داخل المجموعات	٣٥٧,٧٣٨	٣٧١	,٩٦٤		
	المجموع	٤١٤,٣١٦	٣٨٣			
العمل الجماعي	بين المجموعات	٥٧,٣٩٨	١٢	٤,٧٨٣	٥,٤٧٢	,٠٠٠
	داخل المجموعات	٣٢٤,٢٧٣	٣٧١	,٨٧٤		
	المجموع	٣٨١,٦٧٢	٣٨٣			
تمكين أعضاء هيئة التدريس	بين المجموعات	٦٣,٢٣٢	١٢	٥,٢٦٩	٥,٧٤٢	,٠٠٠
	داخل المجموعات	٣٤٠,٤٤٠	٣٧١	,٩١٨		
	المجموع	٤٠٣,٦٧٢	٣٨٣			

تابع/ جدول رقم (٢٢)

تحليل التباين للفروق في أبعاد المنظمة المتعلمة تبعاً للكلية لدى القيادات الجامعية [ن = ٣٨٤]

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	ف	الدلالة
الاتصال والتواصل في نقل المعرفة	بين المجموعات	٦٩,٠٢٠	١٢	٥,٧٥٢	٦,٤٤٤	,٠٠٠
	داخل المجموعات	٣٣١,١٢٥	٣٧١	,٨٩٣		
	المجموع	٤٠٠,١٤٥	٣٨٣			
القيادات الجامعية والمجتمع	بين المجموعات	٥٦,٤٦٧	١٣	٤,٣٤٤	٥,٤٤٢	,٠٠٠
	داخل المجموعات	٢٩٥,٣٣٠	٣٧٠	,٧٩٨		
	المجموع	٣٥١,٧٩٧	٣٨٣			
القيادة الإستراتيجية	بين المجموعات	٥٤,٥٩٥	١٣	٤,٢٠٠	٥,٠٣٣	,٠٠٠
	داخل المجموعات	٣٠٨,٧٥٥	٣٧٠	,٨٣٤		
	المجموع	٣٦٣,٣٥٠	٣٨٣			
مجموع مبادئ المنظمة المتعلمة	بين المجموعات	٥٦,٣٤٠	١٢	٤,٦٩٥	٦,١٦٤	,٠٠٠
	داخل المجموعات	٢٨٢,٥٦٦	٣٧١	,٧٦٢		
	المجموع	٣٣٨,٩٠٦	٣٨٣			

تظهر نتائج تحليل التباين في الجدول رقم (٢٢) وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء أعضاء هيئة التدريس تبعاً للكلية في الدرجة الكلية لأبعاد المنظمة المتعلمة لدى القيادات الجامعية، وفي جميع البنود الفرعية لها، حيث كانت قيم (ف) لهم ذات دلالة إحصائية أقل من (٠,٠٥) وتظهر التحليلات البعدية لدلالة الفروق بين المتوسطات كما يقيسها اختبار شيفيه (١,٨٣، ٢,٦٥، ٢,٤٧، ٣,٧٥ - ١,٨٩، ٢,٥٤، ١,٩٧، ٢,٥٤،)، حيث يظهر ارتفاع تقييم أعضاء هيئة التدريس بكليات العلوم والطب والعلوم الطبية المساعدة والتربية لأبعاد المنظمة المتعلمة لدى القيادات الجمعية، وانخفاض تقييم أعضاء هيئة التدريس بكليات الحقوق، والهندسة والبترول. وهذه النتيجة اتفقت مع نتيجة دراسة (أبو حشيش ومرتجي، ٢٠١١) التي تؤكد على هذا الاختلاف بين الكليات

العلمية والكليات الإنسانية، لصالح الكليات العلمية. وقد تعزى هذه النتيجة إلى اختلاف طبيعة كل كلية في جامعة الكويت واستقلاليتها وما تقدمه من برامج ومشاريع وإنجازات، وأيضاً قد تعزى إلى اختلاف الممارسات والأساليب القيادية في كل كلية مما شكل هذا الاختلاف بين آراء أفراد عينة الدراسة.

الفروق تبعاً للدرجة العلمية:

استخدم تحليل التباين الأحادي One Way ANOVA للتعرف على احتمالية وجود فروق في أبعاد المنظمة المتعلمة لدى القيادات الجامعية، تبعاً للدرجة العلمية، وجدول رقم (٢٣) يعرض لنتائج هذا التحليل كما يلي:

جدول رقم (٢٣)

تحليل التباين للفروق في أبعاد المنظمة المتعلمة تبعاً للدرجة العلمية لدى القيادات الجامعية [ن = ٣٨٤]

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	ف	الدلالة
التعلم المستمر	بين المجموعات	٦٩,١٦٦	٣	٢٣,٠٥٥	٢٩,٩٧٩	,٠٠٠
	داخل المجموعات	٢٩٢,٢٣٧	٣٨٠	,٧٦٩		
	المجموع	٣٦١,٤٠٢	٣٨٣			
الحوار مع أعضاء هيئة التدريس	بين المجموعات	٨٣,٩٧٧	٣	٢٧,٩٩٢	٣٢,٢٠٠	,٠٠٠
	داخل المجموعات	٣٣٠,٣٣٩	٣٨٠	,٨٦٩		
	المجموع	٤١٤,٣١٦	٣٨٣			
العمل الجماعي	بين المجموعات	٩٨,١٣٠	٣	٣٢,٧١٠	٤٣,٨٣٨	,٠٠٠
	داخل المجموعات	٢٨٣,٥٤١	٣٨٠	,٧٤٦		
	المجموع	٣٨١,٦٧٢	٣٨٣			
تمكين أعضاء هيئة التدريس	بين المجموعات	٨٠,٢٦٢	٣	٢٦,٧٥٤	٣١,٤٣٦	,٠٠٠
	داخل المجموعات	٣٢٣,٤١٠	٣٨٠	,٨٥١		
	المجموع	٤٠٣,٦٧٢	٣٨٣			

تابع/ جدول رقم (٢٣)

تحليل التباين للفروق في أبعاد المنظمة المتعلمة تبعاً للدرجة العلمية لدى القيادات الجامعية [ن = ٣٨٤]

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	ف	الدلالة
الاتصال والتواصل في نقل المعرفة	بين المجموعات	٨٦,٧٤٦	٣	٢٨,٩١٥	٣٥,٠٦٠	,٠٠٠
	داخل المجموعات	٣١٣,٣٩٩	٣٨٠	,٨٢٥		
	المجموع	٤٠٠,١٤٥	٣٨٣			
القيادات الجامعية والمجتمع	بين المجموعات	٩٢,٠٧٧	٣	٣٠,٦٩٢	٤٤,٨٠١	,٠٠٠
	داخل المجموعات	٢٥٨,٩٥٩	٣٧٨	,٦٨٥		
	المجموع	٣٥١,٠٣٦	٣٨١			
القيادة الإستراتيجية	بين المجموعات	٧٩,٤٤٦	٣	٢٦,٤٨٢	٣٥,٣٣٤	,٠٠٠
	داخل المجموعات	٢٨٣,٣٠٢	٣٧٨	,٧٤٩		
	المجموع	٣٦٢,٧٤٨	٣٨١			
مجموع مبادئ المنظمة المتعلمة	بين المجموعات	٨٣,١١٢	٣	٢٧,٧٠٤	٤١,١٥٦	,٠٠٠
	داخل المجموعات	٢٥٥,٧٩٤	٣٨٠	,٦٧٣		
	المجموع	٣٣٨,٩٠٦	٣٨٣			

تظهر نتائج تحليل التباين في جدول رقم (٢٣) وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء أعضاء هيئة التدريس تبعاً للدرجة العلمية في الدرجة الكلية لمحاور المنظمة المتعلمة لدى القيادات الجامعية، وفي جميع البنود الفرعية لها، حيث كانت قيم (ف) لهم ذات دلالة إحصائية أقل من (٠,٠٥) وتظهر التحليلات البعدية لدلالة الفروق بين المتوسطات كما يقيسها اختبار شيفيه (٢,٦٢، ٢,٨١، ٢,١٠، ٢,٢١ ٢,٨٣، ٢,٠٤، ٢,٩١، ٢,٧٤،)، حيث يظهر ارتفاع تقييم كل من الأستاذ والأستاذ المساعد لأبعاد المنظمة المتعلمة مقارنة بكل من المدرس والمدرس المساعد. واتفقت هذه النتيجة مع دراسة (أبو حشيش ومرتجى، ٢٠١١) حيث كانت لصالح الرتب العلمية الأعلى، وجاءت هذه النتيجة مختلفة مع دراسة (الحواجرة، ٢٠١٠) التي تؤكد عدم وجود فروق تعزى للدرجة

العلمية. وقد تعزى هذه النتيجة إلى ما يتمتع به رأي الأساتذة والأساتذة المساعدين في جامعة الكويت من نضج وواقعية وموضوعية مرتبطة بمستواهم الأكاديمي مقارنة مع المدرسين والمدرسين المساعدين الذين لا يزالون في سنواتهم الأكاديمية الأولى ويحتاجون إلى مدة من زمن لبناء خبراتهم وقدراتهم ومهارتهم.

الفروق تبعاً للخبرة:

استخدم تحليل التباين الأحادي One Way ANOVA للتعرف على احتمالية وجود فروق في أبعاد المنظمة المتعلمة لدى القيادات الجامعية، تبعاً للخبرة، والجدول رقم (٢٤) يعرض لنتائج هذا التحليل كما يلي:

جدول رقم (٢٤)

تحليل التباين للفروق في أبعاد المنظمة المتعلمة لدى القيادات الجامعية تبعاً للخبرة لدى القيادات الجامعية [ن = ٣٨٤]

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	ف	الدلالة
التعلم المستمر	بين المجموعات	٤٧,٨١٤	٣	١٥,٩٣٨	١٩,٣١٣	,٠٠٠
	داخل المجموعات	٣١٣,٥٨٨	٣٨٠	,٨٢٥		
	المجموع	٣٦١,٤٠٢	٣٨٣			
الحوار مع أعضاء هيئة التدريس	بين المجموعات	٥٣,٧٨٩	٣	١٧,٩٣٠	١٨,٨٩٨	,٠٠٠
	داخل المجموعات	٣٦٠,٥٢٧	٣٨٠	,٩٤٩		
	المجموع	٤١٤,٣١٦	٣٨٣			
العمل الجماعي	بين المجموعات	٧٠,٠٧٤	٣	٢٣,٣٥٨	٢٨,٤٨٦	,٠٠٠
	داخل المجموعات	٣١١,٥٩٧	٣٨٠	,٨٢٠		
	المجموع	٣٨١,٦٧٢	٣٨٣			
تمكين أعضاء هيئة التدريس	بين المجموعات	٥٠,٥٠٠	٣	١٦,٨٣٣	١٨,١١٢	,٠٠٠
	داخل المجموعات	٣٥٣,١٧٣	٣٨٠	,٩٢٩		
	المجموع	٤٠٣,٦٧٢	٣٨٣			

تابع/ جدول رقم (٢٤)

تحليل التباين للفروق في أبعاد المنظمة المتعلمة لدى القيادات الجامعية تبعاً للخبرة لدى القيادات الجامعية [ن = ٣٨٤]

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	ف	الدلالة
الاتصال والتواصل في نقل المعرفة	بين المجموعات	٦٨,٧٨٧	٣	٢٢,٩٢٩	٢٦,٢٩٥	,٠٠٠
	داخل المجموعات	٣٣١,٣٥٨	٣٨٠	,٨٧٢		
	المجموع	٤٠٠,١٤٥	٣٨٣			
القيادات الجامعية والمجتمع	بين المجموعات	٦٠,٥٧٩	٣	٢٠,١٩٣	٢٦,٢٨٦	,٠٠٠
	داخل المجموعات	٢٩١,١٥١	٣٧٩	,٧٦٨		
	المجموع	٣٥١,٧٣٠	٣٨٢			
القيادة الإستراتيجية	بين المجموعات	٦١,٢٢١	٣	٢٠,٤٠٧	٢٥,٦٠٦	,٠٠٠
	داخل المجموعات	٣٠٢,٠٥٣	٣٧٩	,٧٩٧		
	المجموع	٣٦٣,٢٧٤	٣٨٢			
مجموع مبادئ المنظمة المتعلمة	بين المجموعات	٥٧,٦٢٢	٣	١٩,٢٠٧	٢٥,٩٤٨	,٠٠٠
	داخل المجموعات	٢٨١,٢٨٤	٣٨٠	,٧٤٠		
	المجموع	٣٣٨,٩٠٦	٣٨٣			

تظهر نتائج تحليل التباين في جدول رقم (٢٤) وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء أعضاء هيئة التدريس تبعاً لسنوات الخبرة في الدرجة الكلية للأبعاد المنظمة المتعلمة لدى القيادات الجامعية، وفي جميع البنود الفرعية لها، حيث كانت قيم (ف) لهم ذات دلالة إحصائية أقل من ٠,٠٥ وتظهر التحليلات البعدية لدلالة الفروق بين المتوسطات، وتظهر التحليلات البعدية لدلالة الفروق بين المتوسطات كما يقيسها اختبار شيفيه (١,٩٣، ٢,٧٣، ٢,٢٢، ٢,٤٣ ٢,٢٣، ٢,٩٨، ٢,٤٣، ٢,١٣)، حيث ظهر ارتفاع من خبرتهم (١٠) سنوات فأكثر لأبعاد المنظمة المتعلمة مقارنة بمن تقل خبرتهم عن (١٠) سنوات، واتفقت هذه النتيجة مع دراسة (أبو حشيش ومرتجى، ٢٠١١)، واختلفت مع دراسة (الحواجرة، ٢٠١٠؛ زايد وأبو بشيت والمطيري، ٢٠٠٩) التي تشير نتائجها لعدم وجود فروق

تعزى لمتغير الخبرة، وقد تعزى هذه النتيجة إلى سنوات الخبرة لدى أعضاء التدريس تؤثر على آرائهم لفهم المبادئ والأساليب القيادية التي تمارس من قبل القيادات الجامعية، أيضاً قد تعزى إلى قلة خبرة أعضاء هيئة التدريس، وحداثة وجودهم في الجامعة قد تؤثر على ارتباطهم من قريب بالقيادات الجامعية وملاحظة الأساليب القيادية التي تمارسها تلك القيادات.

السؤال الخامس: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء أعضاء هيئة التدريس بجامعة الكويت في محاور القيادة التحويلية لدى القيادات الجامعية تعود إلى متغيرات (الجنس، الكلية، الدرجة العلمية، الخبرة)؟.

الفروق تبعاً للجنس:

استخدم اختبار (ت) للفروق بين المجموعات المستقلة في التعرف على الفروق بين الذكور والإناث في محاور القيادة التحويلية لدى القيادات الجامعية كما في جدول رقم (٢٥) كما يلي:

جدول رقم (٢٥)

اختبار ت للفروق بين الجنسين في محاور القيادة التحويلية لدى القيادات الجامعية [ن = ٣٨٤]

	الذكور (ن = ٢٢٧)		الإناث (١٥٧)		ت	الدلالة
	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري		
التأثير المثالي لقيادات الجامعة	٢,٧٤٣٨	١,٠٢٨٢٧	٢,٧٦٦٥	١,٠٧٢٣٢	-,٢٠٩	,٨٣٥
الإلهام الفكري لقيادات الجامعة	٢,٧٨٧٨	١,٠١٢٨٩	٢,٦٨٤٧	١,٠١٨٩٨	,٩٧٨	,٣٢٩
الإلهام القيادي لقيادات الجامعة	٢,٦٤٧٦	,٩٨٨٩٤	٢,٦٦٦٧	١,٠٥٩٩٩	-,١٨١	,٨٥٧
تهيئة الأعضاء للقيادة	٢,٧١٧٣	١,٠٢٠٦٨	٢,٦١٨٩	١,٠٣٨١٠	,٩٢٣	,٣٥٧
احترام الاعتبارات الفردية	٢,٩٨٣١	١,٠٧٤٥٧	٢,٧٩٦٢	١,١٠٤٠٣	١,٦٥٧	,٠٩٨
مجموع القيادة التحويلية	٢,٧٧٥٩	,٩٦١٧٤	٢,٧٠٦٦	١,٠٠٤٢٨	,٦٨٢	,٤٩٦

تظهر نتائج اختبار (ت) في جدول رقم (٢٥) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين كل من الذكور والإناث من أعضاء هيئة التدريس بجامعة الكويت وذلك في كل من الدرجة الكلية ولمحاور القيادة التحويلية والبنود الفرعية لدى القيادات الجامعية؛ حيث كانت قيم (ت) لهم جميعاً غير ذات دلالات عند مستوى دلالة (٠,٠٥). وتدل هذه النتيجة على تقارب آراء أعضاء هيئة التدريس من الجنسين في مدى تطبيق القيادة التحويلية في جامعة الكويت، واتفقت هذه النتيجة مع دراسة (البلتاني وبدير والرقب، ٢٠١٣؛ الخوالدة وجرادات، ٢٠١١). وقد تعزى هذه إلى أن أعضاء هيئة التدريس من الجنسين لديهم نفس الرأي حول توافر مبادئ القيادة التحويلية لدى القيادات الجامعية في دولة الكويت، وأن القيادات الجامعية تمارس نفس الأساليب القيادية مع كلا الجنسين من أعضاء هيئة التدريس، مما جعل التقارب واضح في الاستجابة التي تعزى لنوع عضو هيئة التدريس.

الفروق تبعاً للكلية:

استخدم تحليل التباين الأحادي One Way ANOVA للتعرف على احتمالية وجود فروق في محاور القيادة التحويلية، تبعاً للكلية، وجدول رقم (٢٦) يعرض لنتائج هذا التحليل كما يلي:

جدول رقم (٢٦)

تحليل التباين للفروق في محاور القيادة التحويلية تبعاً للكلية لدى القيادات الجامعية [ن = ٣٨٤]

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	ف	الدلالة
التأثير المثالي لقيادات الجامعة	بين المجموعات	٧٤,٥٠٦	١٢	٦,٢٠٩	٦,٦٩٨	,٠٠٠
	داخل المجموعات	٣٤٣,٨٨٠	٣٧١	,٩٢٧		
	المجموع	٤١٨,٣٨٥	٣٨٣			

تابع/ جدول رقم (٢٦)

تحليل التباين للفروق في محاور القيادة التحويلية تبعاً للكلية لدى القيادات الجامعية [ن = ٣٨٤]

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	ف	الدلالة
الإلهام الفكري لقيادات الجامعة	بين المجموعات	٦٩,٠٠٨	١٢	٥,٧٥١	٦,٥٤٨	,٠٠٠
	داخل المجموعات	٣٢٥,٨١٨	٣٧١	,٨٧٨		
	المجموع	٣٩٤,٨٢٦	٣٨٣			
الإلهام القيادي لقيادات الجامعة	بين المجموعات	٦٠,٣١٤	١٢	٥,٠٢٦	٥,٥٤٩	,٠٠٠
	داخل المجموعات	٣٣٦,٠٢٦	٣٧١	,٩٠٦		
	المجموع	٣٩٦,٣٤٠	٣٨٣			
تهيئة الأعضاء للقيادة	بين المجموعات	٥٤,٣٢٩	١٢	٤,٥٢٧	٤,٧٩٧	,٠٠٠
	داخل المجموعات	٣٥٠,١٣٠	٣٧١	,٩٤٤		
	المجموع	٤٠٤,٤٥٨	٣٨٣			
احترام الاعتبارات الفردية	بين المجموعات	١٠٤,٨٢٦	١٢	٨,٧٣٥	٩,٢٧٢	,٠٠٠
	داخل المجموعات	٣٤٩,٥٢٥	٣٧١	,٩٤٢		
	المجموع	٤٥٤,٣٥١	٣٨٣			
مجموع القيادة التحويلية	بين المجموعات	٦٧,٠٦٦	١٢	٥,٥٨٩	٦,٩١٧	,٠٠٠
	داخل المجموعات	٢٩٩,٧٥٨	٣٧١	,٨٠٨		
	المجموع	٣٦٦,٨٢٤	٣٨٣			

تظهر نتائج تحليل التباين في الجدول رقم (٢٦) وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أعضاء هيئة التدريس تبعاً للكلية في الدرجة الكلية محاور القيادة لدى القيادات الجامعية وبنود محاور القيادة التحويلية لدى القيادات الجامعية، حيث كانت قيم (ف) لهم ذات دلالة إحصائية أقل من (٠,٠٥)، وتظهر التحليلات البعدية لدلالة الفروق بين المتوسطات كما يقيسها اختبار شيفيه (٢,٥٤، ٢,٢٤، ٢,٦٤، ٢,٠٧، ٢,٩٤، ٢,٣٥)، حيث تشير إلى ارتفاع تقييم أعضاء هيئة التدريس بكليات العلوم والطب والعلوم الطبية المساعدة والتربية

للقيادة التحويلية لدى القيادات الجامعية وانخفاضها لدى أعضاء هيئة التدريس بكليات الحقوق والهندسة والبترول وطب الأسنان، واتفقت هذه النتيجة مع دراسة (الخوالدة وجرادات، ٢٠١١)، وقد تعزى هذه النتيجة إلى اختلاف طبيعة كل كلية من كليات جامعة الكويت وما تقدمه من برامج ومشروعات وإنجازات، اختلاف أنماط القيادة من كلية إلى أخرى في جامعة الكويت.

الفروق تبعاً للدرجة العلمية:

استخدم تحليل التباين الأحادي One Way ANOVA للتعرف على احتمالية وجود فروق في محاور القيادة التحويلية لدى القيادات الجامعية تبعاً للدرجة العلمية، وجدول رقم (٢٧) يعرض لنتائج هذا التحليل كما يلي:

جدول رقم (٢٧)

تحليل التباين للفروق في محاور القيادة التحويلية تبعاً للدرجة العلمية لدى القيادات الجامعية [ن = ٣٨٤]

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	ف	الدلالة
التأثير المثالي لقيادات الجامعة	بين المجموعات	٩٢,٧٧٧	٣	٣٠,٩٢٦	٣٦,٠٩٢	,٠٠٠
	داخل المجموعات	٣٢٥,٦٠٩	٣٨٠	,٨٥٧		
	المجموع	٤١٨,٣٨٥	٣٨٣			
الإلهام الفكري لقيادات الجامعة	بين المجموعات	١٠١,٢٨٦	٣	٣٣,٧٦٢	٤٣,٧٠٦	,٠٠٠
	داخل المجموعات	٢٩٣,٥٤٠	٣٨٠	,٧٧٢		
	المجموع	٣٩٤,٨٢٦	٣٨٣			
الإلهام القيادي لقيادات الجامعة	بين المجموعات	٩٥,٥٦٦	٣	٣١,٨٥٥	٤٠,٢٤٦	,٠٠٠
	داخل المجموعات	٣٠٠,٧٧٤	٣٨٠	,٧٩٢		
	المجموع	٣٩٦,٣٤٠	٣٨٣			
تهيئة الأعضاء للقيادة	بين المجموعات	١١٠,١٠٣	٣	٣٦,٧٠١	٤٧,٣٧٩	,٠٠٠
	داخل المجموعات	٢٩٤,٣٥٥	٣٨٠	,٧٧٥		
	المجموع	٤٠٤,٤٥٨	٣٨٣			

تابع/ جدول رقم (٢٧)

تحليل التباين للفروق في محاور القيادة التحويلية تبعاً للدرجة العلمية لدى القيادات الجامعية [ن = ٣٨٤]

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	ف	الدلالة
احترام الاعتبارات الفردية	بين المجموعات	١٠٥,٠٩١	٣	٣٥,٠٣٠	٣٨,١١٤	,٠٠٠
	داخل المجموعات	٣٤٩,٢٦٠	٣٨٠	,٩١٩		
	المجموع	٤٥٤,٣٥١	٣٨٣			
مجموع القيادة التحويلية	بين المجموعات	١٠٠,٧٦١	٣	٣٣,٥٨٧	٤٧,٩٧٠	,٠٠٠
	داخل المجموعات	٢٦٦,٠٦٣	٣٨٠	,٧٠٠		
	المجموع	٣٦٦,٨٢٤	٣٨٣			

تظهر نتائج تحليل التباين في جدول رقم (٢٧) وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء أعضاء هيئة التدريس تبعاً للدرجة العلمية في الدرجة الكلية والدرجات الفرعية حول محاور القيادة التحويلية وبنودها الفرعية لدى القيادات الجامعية؛ حيث كانت قيم (ف) لهم ذات دلالة إحصائية أقل من (٠,٠٥) وتظهر التحليلات البعدية لدلالة الفروق بين المتوسطات كما يقيسها اختبار شيفيه (١,٨٤، ٢,٩٦، ٢,٠٣، ٢,٤٣، ١,٧٨، ٢,٣٥)، حيث يشير إلى ارتفاع تقييم كل من الأستاذ والأستاذ المساعد للقيادة التحويلية لدى القيادات الجامعية مقارنة بكل من المدرس والمدرس المساعد، وهذه النتيجة اتفقت مع دراسة (الخوالدة وجرادات، ٢٠١١)، وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن الوعي لدى الأساتذة والأساتذة المساعدين تؤثر على ملاحظات ورأيهم حول تطبيق مبادئ القيادة التحويلية من قبل القيادات الجامعية، مقارنة مع المدرسين ومساعدي المدرسين الذين لازالوا في بداية الطريق وبحاجة إلى بناء وعي أكبر، أيضاً قد تعزى إلى قرب الأساتذة والأساتذة المساعدين بحكم الدرجات العملية التي يتمتعون بها من القيادات الجامعية في عمل اللجان وفرق العمل في الجامعة.

الفروق تبعاً للخبرة:

استخدم تحليل التباين الأحادي One Way ANOVA للتعرف على احتمالية وجود فروق في الآراء حول محاور القيادة التحويلية لدى القيادات الجامعية، تبعاً للخبرة، وجدول رقم (٢٨) يعرض لنتائج هذا التحليل كما يلي:

جدول رقم (٢٨)

تحليل التباين للفروق في محاور القيادة التحويلية لدى القيادات الجامعية تبعاً للخبرة [ن = ٣٨٤]

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	ف	الدلالة
التأثير المثالي لقيادات الجامعة	بين المجموعات	٧٢,٧٩١	٣	٢٤,٢٦٤	٢٦,٦٧٩	,٠٠٠
	داخل المجموعات	٣٤٥,٥٩٤	٣٨٠	,٩٠٩		
	المجموع	٤١٨,٣٨٥	٣٨٣			
الإلهام الفكري لقيادات الجامعة	بين المجموعات	٨٤,٤٨٣	٣	٢٨,١٦١	٣٤,٤٨٢	,٠٠٠
	داخل المجموعات	٣١٠,٣٤٣	٣٨٠	,٨١٧		
	المجموع	٣٩٤,٨٢٦	٣٨٣			
الإلهام القيادي لقيادات الجامعة	بين المجموعات	٦٦,٣٢٧	٣	٢٢,١٠٩	٢٥,٤٥٨	,٠٠٠
	داخل المجموعات	٣٣٠,٠١٣	٣٨٠	,٨٦٨		
	المجموع	٣٩٦,٣٤٠	٣٨٣			
تهيئة الأعضاء للقيادة	بين المجموعات	٨١,٦٨٥	٣	٢٧,٢٢٨	٣٢,٠٥٦	,٠٠٠
	داخل المجموعات	٣٢٢,٧٧٣	٣٨٠	,٨٤٩		
	المجموع	٤٠٤,٤٥٨	٣٨٣			
احترام الاعتبارات الفردية	بين المجموعات	١١٠,٤٤١	٣	٣٦,٨١٤	٤٠,٦٧٧	,٠٠٠
	داخل المجموعات	٣٤٣,٩١٠	٣٨٠	,٩٠٥		
	المجموع	٤٥٤,٣٥١	٣٨٣			
مجموع القيادة التحويلية	بين المجموعات	٨٢,٠٢٨	٣	٢٧,٣٤٣	٣٦,٤٨٣	,٠٠٠
	داخل المجموعات	٢٨٤,٧٩٦	٣٨٠	,٧٤٩		
	المجموع	٣٦٦,٨٢٤	٣٨٣			

تظهر نتائج تحليل التباين في جدول رقم (٢٨) وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء أعضاء هيئة التدريس تبعاً لسنوات الخبرة في الدرجة الكلية لمحاور القيادة التحويلية لدى القيادات الجامعية وفي جميع البنود الفرعية؛ حيث كانت قيم (ف) لهم ذات دلالة إحصائية أقل من (٠,٠٥) وتظهر التحليلات البعدية لدلالة الفروق بين المتوسطات كما يقيسها اختبار شيفيه (١,٩٥، ١,٩٦، ١,٩٣، ٢,٨٢ ٢,٤٤، ٢,٠٣)، حيث تشير إلى ارتفاع تقدير من خبرتهم (١٠) سنوات فأكثر للقيادة التحويلية لدى القيادات الجامعية مقارنة بمن تقل خبرتهم عن (١٠) سنوات، واتفقت هذه النتيجة مع دراسة كل من (التلباني وبدير والرقب، ٢٠١٣؛ الخوالدة وجرادات، ٢٠١٠) التي تؤكد على وجود علاقة مهمة بين الخبرة لدى عضو هيئة التدريس واعتقاده بتوافر مبادئ القيادة التحويلية في الجامعات. وقد تعزى إلى أن الخبرة تؤهل عضو هيئة التدريس من مخالطة القيادات الجامعية في اللجان وفرق العمل المختلفة، والتعرف عن قرب على توافر محاور القيادة التحويلية لدى القيادات الجامعية في جامعة الكويت.

السؤال السادس: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء من تولى منصباً قيادياً ومن لم يتول منصباً قيادياً من أعضاء هيئة التدريس بجامعة الكويت في أبعاد المنظمة المتعلمة لدى القيادات الجامعية، وفي محاور القيادة التحويلية لدى القيادات الجامعية؟

استخدم اختبار (ت) للفروق بين المجموعات المستقلة في التعرف على فروق ذات دلالة إحصائية في بين آراء من تولى منصب قيادي، ومن لم يتول منصب قياديين أعضاء هيئة التدريس بجامعة الكويت في أبعاد المنظمة المتعلمة لدى القيادات الجامعية، وفي محاور القيادة التحويلية لدى القيادات الجامعية في جدول رقم (٢٩) كما يلي :

جدول رقم (٢٩)

اختبار (ت) للفروق بين القياديين وغير القياديين في أبعاد المنظمة المتعلمة ومحاور القيادة التحويلية لدى القيادات الجامعية [ن = ٣٨٤]

	الذكور (ن = ١٢٧)		الإناث (٢٥٧)		ت	الدلالة
	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري		
التعلم المستمر	٣,٢٣٣١	,٩٩٨٠٢	٢,٥٢١٤	,٨٦٧٩٥	٧,١٨٧	,٠٠٠
الحوار مع أعضاء هيئة التدريس	٣,٢٠٠٠	١,٠٤٦٢٣	٢,٤٥٧٦	,٩٤٦٩٣	٦,٩٧٩	,٠٠٠
العمل الجماعي	٣,٢٠٧٩	,٩٧٤٧٣	٢,٤٥٦٠	,٩١٤١١	٧,٤١٧	,٠٠٠
تمكين أعضاء هيئة التدريس	٣,١١٩٧	,٩٨٩٥٥	٢,٤٧٠٠	,٩٧٧١٢	٦,١٠٤	,٠٠٠
الاتصال والتواصل في نقل المعرفة	٣,١٩٢١	١,٠٠٢٩٨	٢,٤٦٦١	,٩٤٤٩٦	٦,٩٤٠	,٠٠٠
القيادات الجامعية والمجتمع	٣,٢٢٩٩	,٩١٨٢٧	٢,٤٨١٠	,٨٧٣٥٨	٧,٧٤٤	,٠٠٠
القيادة الإستراتيجية	٣,١٩٣٧	,٩٧٦٨٦	٢,٤٧٣٨	,٨٧٧٩٤	٧,٢٥٢	,٠٠٠
مجموع مبادئ المنظمة المتعلمة	٣,١٩٠٦	,٩٠٨٣١	٢,٤٧٤٢	,٨٦٤٥٤	٧,٥١١	,٠٠٠
التأثير المثالي لقيادات الجامعة	٣,٢٨٦١	,٩٧٥٢٠	٢,٤٨٩٦	,٩٧٧٥٦	٧,٥١٧	,٠٠٠
الإلهام الفكري لقيادات الجامعة	٣,٢٧٣٠	,٩٨٥٠٤	٢,٤٨٥١	,٩٢٦٦١	٧,٦٧٦	,٠٠٠
الإلهام القيادي لقيادات الجامعة	٣,١٤٩٦	١,٠١٦٥٨	٢,٤١١٢	,٩٢٦٥٥	٧,١١٣	,٠٠٠
تهيئة الأعضاء للقيادة	٣,١٩٤٢	,٩٩٥٠٩	٢,٤٢١٥	,٩٤٥٦٨	٧,٤٠٣	,٠٠٠
احترام الاعتبارات الفردية	٣,٤٨١٦	,٩٧٤٨٢	٢,٦٢٢٦	١,٠٣٠٥٧	٧,٨٢٢	,٠٠٠
مجموع القيادة التحويلية	٣,٢٧٦٩	,٩١٣٦٧	٢,٤٨٦٠	,٩٠٢٤١	٨,٠٤٧	,٠٠٠

تظهر نتائج اختبار (ت) في الجدول رقم (٢٩) وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين كل من آراء القياديين وغير القياديين من أعضاء هيئة التدريس

بجامعة الكويت وذلك في كل من الدرجة الكلية أبعاد المنظمة المتعلمة لدى القيادات الجامعية وبنودها الفرعية؛ حيث كانت قيم (ت) لهم جميعاً ذات دلالات إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٠١). وتبين النتائج ارتفاع متوسطات أبعاد المنظمة المتعلمة لدى القيادات الجامعية في رأي القياديين مقارنة بغير القياديين كما تظهر نتائج اختبار (ت) في الجدول رقم (٢٩) وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين كل من رأي القياديين والتحويلية لدى القيادات الجامعية، حيث كانت قيم (ت) لهم جميعاً ذات دلالات إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٠١). وتبين النتائج ارتفاع متوسطات القيادة التحويلية لدى القيادات الجامعية في رأي القياديين مقارنة برأي غير القياديين، واختلفت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (الحواجرة، ٢٠١٠؛ Malik, Danish, & Munir, 2012) التي لا تفرق بين القياديين وغير القياديين في درجة أبعاد المنظمة المتعلمة ومحاور القيادة التحويلية. وقد تعزى هذه نتيجة إلى أن من تولى مناصب قيادية بجامعة الكويت يملكون رأياً أقرب للواقع حول أبعاد المنظمة المتعلمة ومحاور القيادة التحويلية لدى القيادات الجامعية لأنهم يمارسون القيادة من خلال المناصب التي يشغلونها مقارنة بغير القياديين البعيدين عن الممارسات القيادية على أرض الواقع.

توصيات ومقترحات

في ضوء النتائج التي تم التوصل إليها يمكن طرح التوصيات والمقترحات التالية:

١ - نشر ثقافة المنظمة المتعلم والقيادة التحويلية بشكل أكبر لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة الكويت، لزيادة الوعي لديهم بأبعاد المنظمة المتعلم ومحاور القيادة التحويلية.

٢ - تعزيز الحوار بين القيادات الجامعية وأعضاء هيئة التدريس في كليات الجامعة مما يعطي فرصة أفضل لفهم ما يريده كل طرف من الأخر، وتبني آراء أعضاء هيئة التدريس من قبل القيادات الجامعية خصوصا

عند اتخاذ القرارات المهمة والمرتبطة بأعضاء هيئة التدريس بشكل مباشر.

٣ - تتبنى قيادات الجامعة آراء وأفكار ومنتجات أعضاء هيئة التدريس وتسوقها لدى المستفيدين داخل الجامعة وخارجها، مما يعد استثمارا في رأس المال الفكري لعضو هيئة التدريس وتحقيق الميزة التنافسية على المستوى المحلي والإقليمي والعالمي.

٤ - عمل القيادات الجامعية على تمكين أعضاء هيئة التدريس من خلال إيجاد مراكز متخصصة في تثقيف أعضاء هيئة التدريس مهنيا وخصوصا فيما يتعلق بالقوانين واللوائح المنظمة للأعمال التي يقوم بها عضو هيئة التدريس في جامعة الكويت.

٥ - تحرص قيادات الجامعة على العدالة والمساواة في توفير الفرص لجميع أعضاء هيئة التدريس للمشاركة في القيادة وتولي المناصب دون تحيز أو تمييز، ومن خلال إيجاد معايير اختيار موضوعية واضحة، وآليات شفافة بعيدا عن المحسوبية والعلاقات الاجتماعية والسياسية.

٦ - تعزيز القيادات الجامعة خدمة المجتمع الذي يمثل أحد أهم معايير جودة العمل من إشراك الجامعة وأعضاء هيئة التدريس فيها خدمة مؤسسات المجتمع الكويتي في القطاعيين الحكومي والخاص.

٧ - إيجاد مراكز متخصصة لتهيئة أعضاء هيئة التدريس للقيادة من خلال برامج تدريبية وتقديم استشارات مرتبطة بموضوعات التطوير القيادي والإداري في جامعة الكويت.

٨ - تبني القيادات الجامعة مبادئ الإدارة اللامركزية وتطبيقها على أرض الواقع.

٩ - تعزيز القيادات الجامعية التواصل المباشر مع أعضاء هيئة التدريس في الكليات خصوصا الشباب منهم، من خلال استغلال المناسبات المختلفة ووسائل الاتصال المتنوعة.

١٠ - نشر بحوث حول التطورات القيادية والإدارية لدى أعضاء هيئة التدريس غير القياديين لزيادة الوعي لديهم بالمستجدات في البيئة العمل، حرصا على دمجهم في سياسات التطوير وآلياته الجديدة داخل جامعة الكويت.

١١ - إجراء المزيد من الدراسات المرتبطة في موضوعات أبعاد المنظمة المتعلمة والقيادة التحويلية، وربطها في متغيرات أخرى، وعلى عينات أخرى مثل العاملين الإداريين والطلاب والقيادات الجامعية.

١٢ - إجراء دراسة تعني بموضوع رأس المال الفكري لعضو هيئة التدريس وتحقيق الميزة التنافسية داخل بيئة العمل في جامعة الكويت.

١٣ - إجراء دراسات مرتبطة بالموضوعات القيادية والإدارية الحديثة، والاستفادة من نتائجها في تطوير الأعمال داخل جامعة الكويت.

Dimensions of the Learning Organization and Transformational Leadership and their Relationship as Seen by University Leaders at the University of Kuwait From the Faculty Members' Perspectives

Dr.Sultan Gh. Aldaihani
College of Education - Kuwait University
Kuwait

Abstract

The study aims to identify the relationship between the dimensions of the learning organization and transformational leadership among university leaders from faculty members' perspective at the University of Kuwait. Correlative comparative descriptive approach was used through the application of two tools developed by the researcher himself, on a sample of (384) participants

Results of the study indicate that: (1) the proportion of 33% of the participants assumed leadership positions at the university, (2) responding to all dimensions in the instruments was medium, (3) Availability of transformational leadership among university leaders was moderate, except for some dimensions with low level, (4) the presence of correlation relationship between the dimensions of the learning organization and transformational leadership among university leaders at the significance level (0.01), (5) the presence of statistically significant differences in the responses of the sample about the availability of the dimensions of the learning organization among the university leaders attributed to the type of college variables and scientific degree and years of experience, and there were no differences attributed to the gender variable, (6) the presence of statistically significant differences in the response of the sample about the availability of transformational leadership among university leaders attributed to same variables, (7) the presences of statistically significant differences in favor of the leaders on the dimensions of the learning organization among the university leaders than non-leaders of the study sample, (8) the presence of statistically significant differences in favor of leaders about the dimensions of transformational leadership among university leaders than non-leaders of the study sample. The study concluded with some recommendations and vital suggestions.

المراجع

١ - أبو حشيش، بسام ومرتجى، زكي (٢٠١١). مدى توافر أبعاد المنظمة المتعلمة في جامعة الأقصى من وجهة نظر العاملين فيها. **مجلة الجامعة الإسلامية**، ١ (٢)، ٣٩٧، ٤٣٨.

٢ - أبو خضير، إيمان سعود (٢٠٠٧). **التعلم التنظيمي والمنظمة المتعلم، اتجاهات إدارية حديثة لتطوير منظمات القرن ٢١**. المملكة العربية السعودية: دار المؤيد للنشر والتوزيع.

٣ - ابن منظور، الأفريقي (٢٠٠٣). **لسان العرب**. مجلد ٣. بيروت: دار صادر.

٤ - السالم، مؤيد سعيد (٢٠٠٥). **منظمات التعلم**. القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.

٥ - توفيق، عبدالرحمن (٢٠٠٦). **المنظمات المتعلمة**. القاهرة: خبراء مركز الخبرات المهنية للإدارة بميك.

٦ - البلتاني، نهاية وبدير، رامز والرقب، أحمد (٢٠١٣). علاقة القيادة التحويلية بتمكين العملين في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة. **مجلة جامعة النجاح للأبحاث (العلوم الإنسانية)**، ٢٧ (٢)، ٧٣٣-٧٧٤.

٧ - جامعة الكويت (٢٠٠٦). **الخطة التنموية (الخمسية) لجامعة الكويت**. مكتب نائب مدير الجامعة للتخطيط. إصدارات إدارة التخطيط - جامعة الكويت.

٨ - جامعة الكويت (٢٠١٣). **قياس أداء جامعة الكويت (٢٠١٠- ٢٠١١)**. مكتب نائب مدير الجامعة للتخطيط. إصدارات إدارة التخطيط - جامعة الكويت.

٩ - حماد، إياد (٢٠١١). أثر القيادة التحويلية في إدارة التغيير التنظيمي. **مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية**، ٢٧ (٤)، ٣٨٣-٤٠٣.

١٠ - الحواجرة، كامل (٢٠١٠). مفهوم المنظمة المتعلمة في الجامعات الأردنية من

وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية. **المجلة الأردنية في إدارة الأعمال**، ٦ (١)، ٢٢٥-٢٤٥.

١١- الخوالد، عايد وجرادات، محمد (٢٠١١). درجة ممارسة عمداء الكليات وأعضاء هيئة التدريس في جامعة جرش لسلوك القيادة التحويلية. **مجلة بحوث التربية النوعية**، جامعة المنصورة، ٢٣ (١)، ١-٣٢.

١٢- الرازي، محمد (٢٠٠٦). **مختار الصحاح**. القاهرة: مؤسسة المختار للنشر والتوزيع.

١٣- الرفاعي، محمد والشباب، محمد وأحمد، محمد والرواشدة، محمد (٢٠١٣). مستوى تطبيق المنظمة المتعلمة ومعوقاتها كما يراها العاملون في المؤسسات العامة الأردنية في محافظة أربد. **المجلة الأردنية في إدارة الأعمال**، ٩ (١)، ١١٩-١٥٨.

١٤- زايد، عبدالناصر وبوبشيت، خالد والمطيري، ذعار (٢٠٠٩). المنظمة المتعلمة وتطبيقاتها في المملكة العربية السعودية، دراسة حالة: القطاعات الرئيسية في الهيئة الملكية في الجبيل. **المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية**، ١-٤ نوفمبر، العدد ٧ يوليو، كلية التجارة، جامعة الأزهر.

١٥- شحاتة، حسن والنجار، زينب (٢٠٠٣). **معجم المصطلحات التربوية والنفسية**. القاهرة: الدار المصرية اللبنانية.

١٦- الشريفي، عباس (٢٠١٢). درجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة في جامعة الشرق الأوسط من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. **مجلة العلوم التربوية**، معهد الدراسات والبحوث التربوية، جامعة القاهرة، ٢٠ (١)، ٢٠٩-٢٥٧.

١٧- صقر، زكي (٢٠١٠). دراسة تحليلية لتأثير القيادة التحويلية على التكيف التنظيمي في ضوء بعض المتغيرات بالتطبيق على الشركة المصرية للاتصالات بمحافظة الشرقية. **المجلة العلمية لقطاع كليات التجارة**، جامعة الأزهر، ٧ (يوليو)، ٢٠١-٢٤٠.

١٨- صقر، هدى (٢٠٠٣). المنظمة المتعلمة والتحول من الضعف الإداري إلى التميز في إدارة الأداء الإداري للدولة. **المؤتمر السنوي العام الرابع في الإدارة القيادة الإبداعية لتطوير وتنمية المؤسسات في الوطن العربي دمشق**، الجمهورية العربية السورية، ١٣-١٦ أكتوبر (تشريرين أول) ٢٠٠٣، ١٠٨-١٤٧.

١٩- الطويل، هاني (٢٠٠٦). **الإدارة التربوية والسلوك المنظمي: سلوك الأفراد والجماعات في النظم**. الأردن: دار وائل للنشر.

٢٠- العصيمي، عواطف (٢٠٠٧). التعلم التنظيمي ودوره في عملية التغيير الاستراتيجي في الجامعات السعودية. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، السعودية.

٢١- فلية، فاروق عبده والزكي، أحمد عبدالفتاح (٢٠٠٤). **معجم مصطلحات التربية لفظاً واصطلاحاً**. الإسكندرية: دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر.

٢٢- الكساسبة، محمد والفاعوري، عبير وعبدالله، كفاية (٢٠٠٩). تأثير ثقافة التمكين والقيادة التحويلية على المنظمة المتعلم. **المجلة الأردنية في إدارة الأعمال**، ٥ (١)، ١٩- ٤٥.

٢٣- مراد، صلاح وعبدالهادي، فوزية (٢٠٠٢). **طرائق البحث العلمي: تصميماتها وإجراءاتها**. الكويت: دار الكتاب الحديث.

٢٤- هيجان، عبدالرحمن (١٩٩٨). التعلم التنظيمي: مدخل لبناء المنظمات القابلة للتعلم. الرياض، **معهد الادارة العامة**، ٣٧ (٤)، ٦٧٥-٧١٠.

25 - Agarwal, A. (2005). Learning organization. HR folks international.Retrieved from http://www.hrfolks.com/Articles/Learning%20Organization/Le arning%20Organization.

26 - Aldaihani, S. (2012). The relationship between the concept of learning organization and the transformational leadership. Paper presented at the London International Conference on Education, (LICE-2012) in London, UK.

27 - Al-Qutop, M., Futa, S., & Ma"ani, A. (2011). The relationship between learning facilitators and transforming into a learning organization: an empirical study of the insurance sector in Jordan. **International Business Research**, 4 (3), 211-220.

28 - Balay, R. (2012). Effect of Learning Organization Perception to the Organizational Commitment: A Comparison Between Private and Public University. **Educational Sciences: theory & Practice**, 2(4), 2474-2486.

29 - Basham, M. (2010). Presidents as transformational or transactional leaders in higher education. **International Review of Business Research Papers**, 6(6),141-152.

30 - Basim, H., Sesen, H., & Korkmazyurek, H. (2007). A Turkish translation, validity and reliability study of the dimensions of the learning organization questionnaire. **World Applied Sciences Journal**, 2 (4), 368-374.

31 - Bass, B. M. (2008). **The bass handbook of leadership: Theory, research, and managerial applications**, (4th Ed). New York: Free Press.

32 - Bass, B.N. & Riggio, R. E. (2006). **Transformational Leadership**. Mahwah, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, Ine.

33 - Berrio, A. (2006). Assessing the learning organization profile of OHIO state university extension using the systems - linked organizational model. Retrieved from http://www.uvm.cl. Date of access: September, 25, 2013.

34 - Chipunza, C., & Gwarinda, S. A. (2010). Transformational leadership in merging higher education institutions: A case study. **SA Journal of Human Resource Management/SA** TydskrifvirMenslikehulpbronbestuur, 8(1),195.

35 - Ferrer-Balas, D. (2008). An international comparative analysis of sustainability transformation across seven universities. **International Journal of Sustainability in Higher Education**, 9(3), 295-316.

36 - Franklin, P., Hodgkinson, M. & Stewart, J. (1998). Towards universities as learning organizations. **The Learning Organization**, 5 (5), 228-238.

37 - Gill, A., Culpepper, A., Mand, H., Mathur, N., & Bhutani, S. (2011). The relations of transformational leadership and empowerment with

student perceived performance: A study among Indian commerce students. **Business and Economics Journal**, 2011, 1-9.

38 - Hsieh, H. (2005). Shaping universities as learning organizations in Taiwan: a comparative study on comprehensive and technology universities. **World Transactions on Engineering and Technology Education**, 4(2), 245-248.

39 - King, S. (2002). Effective leadership for quality achievement and organizational learning. (Doctoral dissertation) Portland State University). UMI ProQuuest Digital Dissertation. Retrieved june 23, 2014 from http://www.proquest.com/products-services/dissertations/Find-a-Dissertation. html

40 - Marsick, V. J. & Watkins, K. E. (1994). The learning organization: An integrative vision for HRD. **Human Resources Development Quarterly**, 1(3),117-120.

41 - Malik, M.E., Danish, R.Q., & Munir, Y. (2012). Determinants of Learning Organization in Higher Education Institutes of Pakistan: A Correlational Study. **International Journal of Innovation, Management and Technology**, 1 (3), 036-040.

42 - Nakpodiam E.D. (2009). Implications and challenges of Nigerian universities as learning organizations. **International Journal of Education Administration and Policy Studies**, 1(3),036-040.

43 - Navehebrahim, A. & Badakhshan, A. (2013). An evaluation of the university as a learning organization. **Austrian Journal of Basic and Applied Science**, 7 (7),148-154.

44 - Noe, R., Hollnbeck, J., Gerhart, B., & Wright, P. (2003). **Human Resource Management: Gaining a competitive advantage** (4th ed), Boston:McGraw Hill.

45 - Noruzy, A., Dalfard, V., Azhari, B., Nazari, S., & Rezazadeh, A. (2013). Relations between transformational leadership, organizational learning, knowledge management, organizational innovation, and organizational performance: an empirical investigation of manufacturing firms. **The International Journal of Advanced Manufacturing Technology**, 3(64), 1073-1085.

46 - Razali, M., Amira, N., & Shobri, N. (2013). Learning Organization Practices and Job Satisfaction Among Academicians at Public University. **International Journal of Social and Humanity**, 3(6), 518-522.

47 - Rijal, S. (2010). Leadership style and organizational culture in learning organization: a comparative study. **International journal of management & information system**, 14 (5),119-128.

48 - Sadeghi, A., & Pihie, Z. (2012). Transformational leadership Its Predictive Effects on Leadership Effectiveness. **International Journal of Business and Social Science**, 3 (7), 186-197.

49 - Seddon, J., & O'Donovan, B. (2010). Why aren't all working for learning organizations. **E-organizations and People Journal**, 17(2), 501-515.

50 - Senge, P. (2006). **The fifth discipline: The Art and Practice of the Learning Organization** (2nd ed). London: Century.

51 - Shibru, B., Darshan, G. (2011). Transformational leadership and its relationship with subordinate satisfaction with the leader (the case of leather industry in Ethiopia). **Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business**, 3(5), 686-697.

52 - Singh, K. (2008). Relationship between learning organization and transformational leadership: banking organization in India. **International Journal of Business and Management Science**, 1 (1), 97-111.

53 - Smith, M. K. (2013). Chris Argyris: theories of action, double-loop learning and organizational learning. The encyclopedia of informal education.Retrieved May 9, 2013, from http://www.infed.org/thinkers/argyris.htm.

54 - Veisi, H. (2010). Organizational Learning in the Higher Education Institutions (A Case Study of Agricultural and Natural Recourses Campus of University of Tehran). **International Online Journal of Educational Sciences**, 2(1), 21-36.